

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. Εισαγωγή	Σελ. 5
II. Το μάνατζμεντ μέσα στην επιχειρηματική δραστηριότητα	Σελ. 15
III. Έννοια της σύμβασης ναυτιλιακού management	Σελ. 22
IV. Ship Management Agreement και Ναυτιλιακή Πρακτική	Σελ. 27
V. Οικονομική Σημασία του μάνατζμεντ	Σελ. 34
A. Με Πλοιοκτήτρια Εταιρεία	Σελ. 36
B. Με τον δότη του Management	Σελ. 39
VI. Τα Αντισυμβαλλόμενα Μέρη Της Συμβάσεως Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ	Σελ. 41
A. Λήπτης	Σελ. 42
B. Δότης	Σελ. 44
VII. Ναυτιλία και Outsourcing: Η εξελικτική πορεία προς την Σύμβαση Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ	Σελ. 47
VIII. Θεσμικό Πλαίσιο Συμβάσεως Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ	Σελ. 75

A. Επισκόπηση Γενικών Νομικών Χαρακτηριστικώ	Σελ. 75
B. Τύποι Συμβάσεως	Σελ. 81
C. Απαλλακτικές Ρήτρες	Σελ. 83
ΙΧ. Υποχρεώσεις των Μερών	Σελ. 88
A. Υποχρεώσεις Εταιρίας Μάνατζμεντ	Σελ. 88
1) Κύρια Υποχρέωση: Παροχή Διαχειριστικών Υπηρεσιών	Σελ. 88
i. Περιεχόμενο του Ship Management	Σελ. 88
ii. Τύποι υπηρεσιών Ship Management	Σελ. 88
iii. Υπηρεσίες διαχείρισης ναυτιλιακής εταιρίας	Σελ. 96
2) Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Εταιρίας Ναυτιλιακού Management	Σελ. 103
i. Υποχρέωση παροχής πληροφοριών	Σελ. 104
ii. Υποχρέωση λογοδοσίας	Σελ. 105
iii. Υποχρέωση σεβασμού του πνεύματος και του σκοπού της επιχείρησης	Σελ. 105
iv. Υποχρέωση πίστης	Σελ. 106
B. Υποχρεώσεις Πλοιοκτήτριας Εταιρίας	Σελ. 108
1) Καταβολή αμοιβής	Σελ. 108
i. Βασική αμοιβή (Basic management fee)	Σελ. 111
ii. Αμοιβή υποκίνησης (incentive fee)	Σελ. 112

iii.	Αμοιβή για «ειδικές υπηρεσίες» (fee for special services)	Σελ. 113
iv.	Απόδοση των δαπανών της εταιρίας management που προκύπτουν από τη διαχείριση της επιχείρησης	Σελ. 115
v.	Ασφάλιση πληρωμής	Σελ. 118
2)	Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Πλοιοκτητρίας Εταιρίας	Σελ. 120
	X. Λογιστικός Χειρισμός Συμβάσεως Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ	Σελ. 123
	XI. Ειδικό Θέμα: Ship Management Agreement και Κρουαζιερόπλοια	Σελ. 136
	XII. Συμπεράσματα	Σελ. 139
	XIII. Παραρτήματα	Σελ. 150
	Υποδείγματα Ship Management Agreements	Σελ. 150
	A. Πρώτο Υπόδειγμα Ship Management Agreement	Σελ. 150
	B. Δεύτερο Υπόδειγμα Ship Management Agreement	Σελ. 161
	C. BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT "SHIPMAN 98"	Σελ. 175
	XIV. Βιβλιογραφία	Σελ. 185

Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται από την αέναη και ταχύτατη μεταβολή συνθηκών, δεδομένων και καταστάσεων.

Σε κάθε περίπτωση αυτό το οποίο παραμένει πάντα ίδιο είναι η ανάγκη για τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, ανάγκη η οποία στις μέρες μας υπερτονίζεται από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Τουτέστιν, για την σύγχρονη επιχείρηση, όχι απλώς η ανάπτυξη αλλά και η επιβίωσή της εξαρτάται από την εκ μέρους της δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και δεδομένα και παρακολούθησης των εξελίξεων.

Η επιτυχημένη επιχειρηματική λειτουργία οφείλει λοιπόν να ισορροπεί μεταξύ δύο αντίρροπων δυνάμεων, της διασφάλισης ποιότητας και της μείωσης του κόστους. Και ενώ η συμβολή των υπηρεσιών αυτών στο τελικό προϊόν και την εκλαμβανόμενη αξία¹ του μεγαλώνει, από την άλλη εμφανίζεται η ανάγκη διεκπεραίωσης τους με κόστος ανταγωνιστικό, δηλαδή όσο το δυνατόν μικρότερο.

Η μείωση όμως αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί με απλές περικοπές αυτών των λειτουργιών, αλλά μέσω αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διεκπεραιώσεως τους.

Αν όμως αναλογιστούμε, ότι αυτές οι λειτουργίες συνήθως βρίσκονται έξω από το κύριο αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και ότι η επιχείρηση διαθέτει

¹ Σχετικά βλέπε και για το σύστημα αξίας (value chain) της επιχείρησης σε Στρατηγικό Management, Γεωργόπουλο, σελ. 147 επ..

ελλιπή σχετική τεχνογνωσία και εξοικείωση, καταλαβαίνουμε πόσο δυσκολότερη είναι η επιδίωξη μιας αποτελεσματικότητας αναφορικά με αυτές, η οποία μάλιστα θα πρέπει να συνδυάζει ποιότητα με χαμηλό κόστος.

Το κεντρικό μάνατζμεντ είναι αυτό που αναλαμβάνει τον συντονισμό των αυξανόμενων και πολυποίκιλων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, την κατεύθυνση προς την ποιοτική βελτίωση και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους, τον συνδυασμό πόρων και μέσων με στόχο την αύξηση της προσλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας, ως τελική συνισταμένη των επιχειρηματικών λειτουργιών, την στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τον συνεχή έλεγχο στις ποικίλες δραστηριότητες με στόχο την εξάλειψη των σφαλμάτων, τον εντοπισμό των πηγών άχρηστου κόστους και την συνεχή βελτίωση του οργανωτικού και λειτουργικού προγραμματισμού της επιχείρησης.

Φυσικά, ανέκαθεν το μάνατζμεντ ως η πηγή όλων των αποφάσεων αποτελούσε την καρδιά της επιχείρησης και τον συνδετικό ιστό όλων των επιμέρους στοιχείων της, όμως όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν πλέον καταστήσει την ανάληψη του από αυτονόητο έργο-δικαίωμα-καθήκον των κυρίων της επιχείρησης ως απόρροια των κυριαρχικών τους δικαιωμάτων επί αυτής, σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, που απαιτεί υψηλή γνώση του αντικειμένου και δυνατότητα λεπτών χειρισμών.

Σταδιακά, το καλό μάνατζμεντ συνηθίστηκε να θεωρείται ως πολύτιμος επιχειρησιακός πόρος και ως στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από απλός

κατευθυντήριος παράγων της εταιρίας και αυτονόητη έκφραση της επιχειρηματικής αυτονομίας και ταυτότητας.

Το κεντρικό μάνατζμεντ λοιπόν απέκτησε αμφιμερή στρατηγική σημασία, από τη μία πλευρά ως φορέας κατάστροφησης, προγραμματισμού και υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής, από την άλλη ως αφεαυτού στρατηγικό όπλο.

Η εξειδίκευση εμφανίζεται πλέον με ραγδαία αυξητικό ρυθμό και μέσα στα πλαίσια του κεντρικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ και οι επιχειρήσεις πλέον κατανοούν, ότι το οποιοδήποτε επιτυχημένο στέλεχος τους πιθανώς να αδυνατεί να ανταποκριθεί από μόνο του και χωρίς υποστήριξη στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Άρχισε λοιπόν να εκλαμβάνεται το μάνατζμεντ ως μια αυτοτελής σε σχέση με την υπόλοιπη επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικών και στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Και το επόμενο σε αυτό λογικό βήμα ήταν η πραγμάτευση της διοίκησης ως αυτόνομης επιχειρηματικής λειτουργίας, ως αυτοτελούς λειτουργίας του μάνατζμεντ, η οποία διεκπεραιώνεται και αναλαμβάνεται από εξειδικευμένα στελέχη, επιτελεί ξεχωριστό ρόλο σε σχέση με το επιμέρους μάνατζμεντ των διαφόρων τμημάτων και μονάδων της επιχείρησης, έχει δική της αποστολή, που αναφέρεται στην αρμοδιότητα του γενικότερου και κεντρικού συντονισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αυτοτελή εσωτερική οργάνωση, εντασσόμενη φυσικά στην κορυφή της ιεραρχίας της εταιρικής οργανωτικής δομής.

Έτσι, αφενός επήλθε διάσπαση μεταξύ του επιμέρους και του κεντρικού, συχνά με

στρατηγικό ρόλο και αρμοδιότητες, μανάτζμεντ, αφετέρου το top management αναδεικνύεται ως μια αυτοτελής επιχειρηματική λειτουργία, όπως αυτή του μάρκετινγκ, της διοίκησης παραγωγής, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων κ.λ.π.², η οποία επιστεγάζει και υπερκαλύπτει τις υπόλοιπες, με στόχο να τις συντονίσει και να τις συνδυάσει, προς την επίτευξη των συνολικών επιχειρηματικών στόχων. Έτσι, ενώ τα επιμέρους τμήματα και οι διοικήσεις τους αναλαμβάνουν την εκπλήρωση ειδικών και επιμέρους στόχων, υλοποιώντας τα επιμέρους προγράμματα, η κεντρική διοίκηση οφείλει να προσανατολίζει την επιχείρηση προς τους συνολικούς της στόχους, να ορίζει αυτούς τους στόχους και να κατανέμει επιμέρους αρμοδιότητες, στόχους και προγράμματα στα επιμέρους τμήματα, φροντίζοντας για το στρατηγικό μανάτζμεντ του οργανισμού.

Συγχρόνως και υπό το πλαίσιο αυτών των συνθηκών, η επιχείρηση άρχισε να αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων, ως τη συνισταμένη αυτοτελών λειτουργιών.

Οι επιχειρήσεις γρήγορα κατανόησαν πως αν δεν έβρισκαν μια λύση σχετικά με την αποτελεσματική τους διεκπεραίωση, την επαγγελματική ενασχόληση με αυτές και την μείωση του κόστους σε κεφάλαια αλλά και σε επιπλέον θέσεις εργασίας που συνεπάγονται, θα αντιμετώπιζαν συνολικό πρόβλημα σχετικά με την αναγνώριση από

² Που συχνά σε μεγάλες επιχειρήσεις οργανώνονται σε αυτοτελή τμήματα, Wheelen & Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006, σελ. 115.

το κοινό της αξίας της κύριας δραστηριότητάς τους και την συνολική τους επιτυχία.

Δηλαδή η με μικρό κόστος και ποιοτική διεκπεραίωση αυτών των υπηρεσιών πρόβαλε ως προϋπόθεση για την επιτυχία της ίδιας της κύριας δραστηριότητας.

Η λύση που προέκυψε σε αυτό το μείζον πρόβλημα, ονομάζεται εξωπορισμός (outsourcing). Δικαίως ο εξωπορισμός θεωρείται το μεγάλο όπλο των σύγχρονων επιχειρήσεων για τη μείωση του λειτουργικού κόστους με διατήρηση αλλά και αύξηση ταυτοχρόνως της αποτελεσματικότητάς τους και της αξίας του προϊόντος τους.

Η λογική του outsourcing ήταν απλή.

Καταρχάς, ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας εξειδικεύεται σε έναν ή περισσότερους αλλά πάντως περιορισμένου αριθμού τομείς και δραστηριότητες.

Δεύτερον και σημαντικότερο, κανείς οργανισμός δεν μπορεί να τα κάνει όλα καλά, δεν μπορεί να ειδικεύεται στα πάντα, δεν μπορεί να κατέχει σε όλους τους τομείς τα πρωτεία και πάντα θα υπολείπεται των ανταγωνιστών του σε κάποιες δραστηριότητες.

Τρίτον, οι αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος υποχρεώνουν την επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε μια μεγάλη δέσμη κυρίων και υποστηρικτικών λειτουργιών, η επιμέρους επίδοση στις οποίες σχηματίζει την συνολική επίδοση αποτελεσματικότητάς της³. Αρα, θα πρέπει να είναι διαρκώς ανταγωνιστική σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς, στην παραγωγή, το

³ Για την έννοια της επίδοσης βλ., Γεωργόπουλο, σελ. 46 επ..

μάρκετινγκ, την διοίκηση προσωπικού, την έρευνα, την χρηματοοικονομική διοίκηση κ.λ.π.. Όπως όμως μόλις αναφέραμε κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό.

Οπότε απομένουν δύο λύσεις για την επιχείρηση.

Είτε να δαπανήσει πόρους, εργαζόμενους, κεφάλαια και κυρίως σημαντικό μέρος του ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ, προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό σε όλους τους τομείς, συνήθως ατελέσφορα, αφού δεν μπορεί να ασχολείται με τα πάντα και αφενός με μεγάλο κόστος, αφετέρου με τον κίνδυνο παραμέλησης της κύριας δραστηριότητας.

Η δεύτερη λύση συνίσταται στην ανάθεση από την επιχείρηση των λειτουργιών αυτών σε εξωτερικούς εξειδικευμένους σχετικά επιχειρηματικούς φορείς.

Έτσι, η εταιρία θα επιτυγχάνει πλεονεκτήματα μέσω της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και της τεχνογνωσίας των άλλων επιχειρήσεων, απολαμβάνοντας τα αποτελέσματα πόρων που η ίδια δεν διαθέτει. Και μάλιστα αυτό θα επιτυγχάνεται με μικρότερο σαφώς κόστος και ποιοτικότερα αποτελέσματα, αφού η εξειδικευμένη επιχείρηση γνωρίζει καλά το αντικείμενό της και μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

Οπότε, η επιχείρηση, αναγνωρίζοντας, ότι δεν μπορεί να αποδυθεί σε έναν άκαρπο αγώνα να κάνει τα πάντα μόνη της και μάλιστα αποτελεσματικά, θα καταφέρει να μπορεί να τα κάνει, αλλά μέσω τρίτων. Δηλαδή, αυξάνει την συνολική της αποτελεσματικότητα, δανειζόμενη την αποτελεσματικότητα σε επιμέρους τομείς, έναντι

αντιτίμου, από άλλες επιχειρήσεις.

Αυτή η αντίληψη πρώτον υπογραμμίζει την διαφυγή από παραδοσιακές νοοτροπίες περί εταιρικής αυτάρκειας, οι οποίες όπως παρατηρούμε είναι πλήρως ξεπερασμένες στις μέρες μας και τη μεταστροφή σε μια ρεαλιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία, παραδεχόμενη η επιχείρηση τι μπορεί αλλά και αξίζει και πρέπει να πράττει μόνη της, διαχωρίζει όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες και τις αναθέτει σε τρίτους. Και το καλύτερο σε αυτή την προσέγγιση συνίσταται, ότι με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει παρόμοια αποτελέσματα με το αν όντως ήταν εξειδικευμένη στα πάντα, κάτι προφανώς αδύνατο, αλλά με αυτόν τον έμμεσο τρόπο τελικά εφικτό.

Αυτό όμως που πρέπει να προσέξουμε σχετικά είναι ότι κατά αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματικές λειτουργίες μετατρέπονται σε αντικείμενο ανάθεσης προς τα έξω. Ταυτόχρονα όμως και αυτό είναι το πλέον αξιοσημείωτο οι επιχειρηματικές λειτουργίες αντιστρόφως μετατρέπονται σε εμπορεύσιμο αγαθό, σε επιχειρηματικό πόρο που αν λείπει από την επιχείρηση, αυτή μπορεί να τον προμηθευτεί από έξω, αν πλεονάζει έχει την δυνατότητα να τον παραχωρήσει έναντι ανταλλάγματος σε άλλον.

Έτσι λοιπόν και λαμβάνοντας υπόψη μας την παραπάνω διαπίστωσή μας σχετικά με την φύση της εταιρίας, ως πλαίσιο κοινής οργάνωσης αυτοτελών λειτουργιών, καταλήγουμε στο ότι τελικώς η σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί ένα προσανατολισμένο προς συγκεκριμένους επιμέρους στόχους και προς έναν κοινό τελικό οικονομικό σκοπό σύστημα ενιαία οργανωμένων αυτοτελών και αποσπαστών από την ίδια

δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Παρατηρούμε, με ποιόν τρόπο οι σύγχρονες συνθήκες μεταλλάσσουν και αναδιαμορφώνουν τις κύριες και βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας και της οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Αυτό όμως γίνεται ακόμη προφανέστερο, στα πλαίσια ειδικά του επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Παρατηρήσαμε και παραπάνω με ποιόν τρόπο, το κεντρικό μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει αναχθεί σε αυτοτελή λειτουργία και πολύτιμο και καθοριστικό παράγοντα και πόρο για αυτήν και την επιτυχία της.

Ταυτόχρονα, διαπιστώσαμε, την ανεπάρκεια που συχνά παρουσιάζει το εταιρικό μάνατζμεντ, όσον αφορά τα εξειδικευμένα προσόντα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων συνθηκών, σχετιζόμενων με την διεθνή εξάπλωση, την δραστηριοποίηση σε νέους κλάδους και λοιπά.

Μια προσωρινή αλλά αποτελεσματική λύση σχετικά με το πρόβλημα αυτό, αποτελεί το consulting, δηλαδή την λήψη συμβουλευτικής υποστήριξης από εξειδικευμένες σε ειδικά θέματα σχετιζόμενων με το μάνατζμεντ επιχειρήσεις, που κατευθύνουν και καθοδηγούν το εσωτερικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Η επιχειρηματική πράξη και τα δεδομένα της αγοράς κατέδειξαν, ότι η μεθοδολογία του consulting ναι μεν προσφέρει τα προφανή πλεονεκτήματά της στην επιχείρηση, αλλά περιορίζεται από το γεγονός, ότι αφορά αποκλειστικά υποστήριξη σε επίπεδο

συμβουλών.

Γιατί είναι διαφορετικό να διατυπώνεις κρίσεις και συμβουλές σχετικά με την χάραξη της στρατηγικής, από το να την καταστρώνεις, να την εξειδικεύεις εκφράζοντας την σε επιχειρηματικά σχέδια, να οργανώνεις την δομή υλοποίησης της και να παρακολουθείς αυτήν την διαδικασία. Και το consulting δεν μπορεί να αναπληρώσει τα κενά που αφήνουν οι εγγενείς αδυναμίες του εσωτερικού μάνατζμεντ, ειδικά όσον αφορά σημαντικά θέματα και καταστάσεις που απαιτούν διαρκείς λεπτούς χειρισμούς.

Μάλιστα, οι αδυναμίες αυτές γίνονται προφανέστερες σε επίπεδο day-day management, επί του οποίου η συμβουλευτική υποστήριξη είναι αν όχι αδύνατη ατελέσφορη και η ανάλογη υποστήριξη, μπορεί να παρασχεθεί μόνο στο επίπεδο της πλήρους ανάληψης του.

Για την αναπλήρωση λοιπόν αυτών των κενών, αλλά και ως έκφραση των απαιτητικών συνθηκών υπό τις οποίες διεξάγεται ο σύγχρονος ανταγωνισμός και η δραστηριοποίηση στην σύγχρονη αγορά, αναπτύχθηκαν οι συμβάσεις μάνατζμεντ (Shipping Management Contracts/Ship Management Agreements) ή αναλυτικότερα, οι συμβάσεις ανάθεσης διαχείρισης(διοίκησης) πλοίων.

Οι συμβάσεις αυτές από πλευράς εξελικτικής και μεθοδολογικής προσέγγισης αποτελούν λογικό ακόλουθο του consulting, μη δυνάμενες όμως να χαρακτηριστούν, ως παραλλαγές του, καθώς διαθέτουν την μεγάλη ιδιαιτερότητα να έχουν ως αντικείμενό τους την ανάθεση σε εξωτερικό φορέα της ίδιας της διοικητικής

αρμοδιότητας και της δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων για λογαριασμό της εταιρίας, ξεφεύγοντας από την έννοια της απλής υποστήριξης του διοικητικού έργου αυτής και καταλήγοντας στην εκ μέρους τους ανάληψη του ίδιου του διοικητικού αυτού έργου.

Παράλληλα, όμως, αποτελούν ουσιαστικά και μορφή εξωπορισμού, υπό την εξειδικευμένη της εκδοχή στο επίπεδο του κεντρικού μάνατζμεντ.

Έτσι λοιπόν η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ ως εξέλιξη του consulting και μεταφορά του outsourcing στο επίπεδο του management, καταφέρνουν και επιβεβαιώνουν τα παραπάνω διαπιστωθέντα σχετικά με την σύλληψη της επιχείρησης ως δέσμη αυτοτελών και αποσπαστών λειτουργιών και την εννοιολογική προβολή του μάνατζμεντ ως μια αυτοτελή και κεντρική λειτουργία-πόρο της εταιρίας και μάλιστα υπογραμμίζοντας τον αποσπαστό του χαρακτήρα και ακόμη περισσότερο θεμελιώνοντας την θεώρησή του ως αντικείμενο πλήρους εξωτερικής ανάθεσης και απόσπασης από τον επιχειρηματικό κορμό, αλλά και ως ένα δεκτικό αυτοτελούς οικονομικής αποτίμησης και από έξω προμήθειας αγαθό-υπηρεσία.

Συγχρόνως όμως, οι συμβάσεις μάνατζμεντ, εκτός από τις θεμελιώδεις αλλαγές που υπογραμμίζουν και σηματοδοτούν σχετικά με τις αντιλήψεις περί μάνατζμεντ, επιχειρηματικότητας και εταιρικής ταυτότητας και αυτοτέλειας, ανάγονται σε παράγοντα εμφάνισης πολλαπλών δυνατοτήτων στην διάθεση της επιχειρήσεως, δυνατοτήτων που δίνουν στην σύμβαση χαρακτήρα ιδιαίτερης προσαρμοστικότητας και απόδοσης ευελιξίας στην επιχείρηση.

Με αυτόν τον τρόπο, καταφέρνουν να αποτελέσουν παράγοντα επιχειρηματικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και παράλληλα να επιτελέσουν ρόλο εργαλείου υλοποίησης πολλών διαφορετικών και ποικίλων στρατηγικών.

Παράλληλα, επιδρούν ριζοσπαστικά στο οργανόγραμμα, το σύστημα λειτουργίας, ροής αποφάσεων και εν τέλει στην συνολική δομή της επιχειρήσεως, επεμβαίνοντας σε αυτήν και εντάσσοντας έναν εξωτερικό οργανισμό μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης, εγκαθιστώντας τον στα κέντρα λήψης αποφάσεων και στους κύκλους εσωτερικών διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Το μάνατζμεντ στην επιχειρηματική δραστηριότητα

Θεωρείται δύσκολο να αποδοθεί ένας ενιαίος και αποκλειστικός ορισμός για την έννοια του μάνατζμεντ, καθώς θεωρείται εννοια ευμετάβλητη⁴, η οποία προσλαμβάνει το εξειδικευμένο νόημά της, ανάλογα με το θέμα στο οποίο αναφέρεται.

Παραθέτουμε, έναν ορισμό, ο οποίος σε γενικές γραμμές, απεικονίζει τις σκέψεις των επικρατουσών θεωριών σχετικά με το νόημα και το περιεχόμενο αυτής της έννοιας.

Το μάνατζμεντ, λοιπόν, αποτελεί την επιστήμη, η οποία ασχολείται με τον καθορισμό των σκοπών για τους οποίους συστήνονται, υπάρχουν και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλά και με τα μέσα με τα οποία είναι δυνατή η πραγματοποίηση αυτών των σκοπών⁵.

Δηλαδή, αναλύεται στο εξής τρίπτυχο: **σκοπός- μέσα- πραγματοποίηση**.

Με άλλα λόγια, πραγματεύεται τέσσερις ξεχωριστές, αλλά συγχρόνως συνδεδεμένες μεταξύ τους λειτουργίες, οι οποίες όλες αφορούν την πραγμάτωση κάποιων στόχων από μια επιχειρηματική οντότητα. Αυτές οι λειτουργίες είναι:

- ο προγραμματισμός
- η οργάνωση

⁴ Χυτήρης, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 170.

⁵ Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Γουλιέλμος Α., σελ. 17

- η ηγεσία
- ο έλεγχος.

Δηλαδή, η αρμοδιότητα των μάνατζερς είναι να ορίζουν το σύνολο των εταιρικών σκοπών, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν, να διαμορφώνουν τη γενική στρατηγική προς την επίτευξη τους και να δημιουργούν επιμέρους σχέδια για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής⁶.

Από οργανωτικής πλευράς πρέπει να κατανέμουν, καθοδηγούν, διευθύνουν, ιεραρχούν και συντονίζουν τις επιμέρους δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα για την πραγμάτωση των σχεδίων και να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να επιβλέπουν τη δομή της εταιρίας, με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε αυτή να πορεύεται προς την πραγμάτωση των σκοπών της.

Έτσι, καθορίζουν τι πρέπει να γίνει από την επιχείρηση, από ποιους, με ποια σειρά και με ποιο τρόπο, ενώ συγχρόνως ορίζουν την ροή των αποφάσεων και το οργανωτικό σύστημα ιεραρχίας, το οποίο θα αναλαμβάνει να εκτελέσει τις εργασίες. Επίσης, καθορίζουν το σε ποιους και με ποιον τρόπο θα αναφέρεται ο καθένας μέσα στην επιχείρηση και το κάθε κλιμάκιο της.

Η οργανωτική υποδομή αποτελεί το πλαίσιο εκείνο στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις και οι εργασίες των ανθρώπων της επιχείρησης.

⁶ Γουλιέλμος Α., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων σελ. 18

Είναι προφανές από τα παραπάνω, ότι το μάνατζμεντ έχει άμεση σχέση τόσο με τη διοίκηση κεφαλαίων και πόρων, όσο και με το πλέον σημαντικό στοιχείο των επιχειρήσεων, δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα. Το μάνατζμεντ ασκεί την ηγεσία των ανθρώπων της επιχείρησης, δηλαδή έχει την αρμοδιότητα να επιλέγει, παρακινεί, καθοδηγεί, κατευθύνει, ελέγχει και συντονίζει τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μέσα στα πλαίσια της οργανωτικής δομής της, με προσανατολισμό στην επίτευξη των σκοπών της και την παραγωγική και αποτελεσματική δράση της.

Μόνο με αυτό τον τρόπο, η οργανωτική δομή λαμβάνει σάρκα και οστά και μόνο μέσα από τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων στα πλαίσια της, μπορεί η επιχείρηση να πορευθεί προς τους στόχους της.

Εκτός όμως από όλα τα, το μάνατζμεντ οφείλει να εξασφαλίζει ότι όλα τα παραπάνω σχέδια και ενέργειες, όντως ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης⁷ και την οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της. Δηλαδή, το μάνατζμεντ έχει επίσης το ρόλο να ελέγχει και να αξιολογεί την επιχειρηματική δραστηριοποίηση και τα αποτελέσματα της και να παρακολουθεί αν αυτά ανταποκρίνονται στους σκοπούς που έθεσε ο προγραμματισμός της.

Αυτό αποτελεί την ασφαλιστική δικλίδα στη διοίκηση της επιχείρησης, που επιτρέπει αφενός τον επαναπρογραμματισμό και επανακαθορισμό των στόχων αυτής, αφετέρου τις όποιες απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις, ούτως ώστε η επιχείρηση να

⁷ Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, σελ. 19

γίνει αποτελεσματικότερη σε σχέση με τους στόχους αυτούς.

Επειδή λοιπόν, το μάνατζμεντ αποτελεί τον παράγοντα, ο οποίος μετατρέπει τους πόρους της επιχειρήσεως από απλά περιουσιακά στοιχεία σε επενδύσεις και τους ανθρώπους αυτής σε ενεργά στοιχεία μιας ενιαίας δομής, επειδή δίνει το προσανατολισμό στην επιχείρηση και την καθοδηγεί προς αυτό, ο ρόλος του είναι θεμελιώδης για την ύπαρξή της.

Η επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχειρηματική οντότητα χρειάζεται κάποιο σκοπό για να ορίσει την αυθυπαρξία της και την προσπάθεια προς την επίτευξη του για να δικαιώνει και να δικαιολογεί την ύπαρξή της. Το μάνατζμεντ, λοιπόν, με τις λειτουργίες του, ορίζει την επιχειρηματική αυθυπαρξία και αυτοτέλεια.

Επίσης, καθώς η κάθε επιχείρηση αποτελεί σύνολο πόρων και προσπαθειών, οι οποίες οργανώνονται μαζί και αφιερώνονται για την επίτευξη κάποιου στόχου, προς όφελος ή σύμφωνα με τη βούληση των φορέων, οι οποίοι αφιερώνουν αυτούς τους πόρους και τις προσπάθειες και επειδή το μάνατζμεντ είναι αυτό το οποίο οργανώνει σε κοινό πλαίσιο και σύστημα αυτά τα στοιχεία, με κατεύθυνση την επίτευξη του στόχου που έθεσαν οι φορείς αυτοί, επιτελεί ένα ρόλο που εξασφαλίζει τα συμφέροντα αυτών των φορέων και επιβεβαιώνει την πόρευσή της προς τον επιθυμητό από αυτούς προσανατολισμό.

Για όλους αυτούς τους λόγους, το μάνατζμεντ άπτεται κάθε λειτουργίας, δραστηριότητας και πτυχής της επιχειρήσεως, αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο το

στοιχείο που δίνει ζωή στην επιχείρηση, οι επιμέρους εκφάνσεις του είναι πολλές και ποικίλες και διαθέτει ένα ευρύτατο πλαίσιο ρόλων, αποφασιστικού, πληροφοριακού, συνδετικού, εκπροσωπευτικού, ηγετικού, συμβολικού, διαπραγματευτικού και καταναμητικού περιεχομένου⁸.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφέρουμε, ότι το μάνατζμεντ, όπως το παρουσιάζουμε, αποκτά διττή έννοια.

Υπό μια ευρεία οπτική γωνία, το μάνατζμεντ υπάρχει σε κάθε βαθμίδα, επίπεδο, τομέα και επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης, ως το στοιχείο εκείνο το οποίο επιτρέπει τη θέση, επιδίωξη και εκπλήρωση επιμέρους στόχων. Σε κάθε επίπεδο, εξάλλου, της ιεραρχίας και σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία, λαμβάνονται αποφάσεις, διακινούνται πληροφορίες, ασκείται έλεγχος και συντονισμός, απαιτείται κατανομή πόρων και εργασιών και οργάνωση.

Υπό μια στενή οπτική γωνία, το μάνατζμεντ αποτελεί μια ξεχωριστή μεν, αναπόσπαστη και άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις υπόλοιπες δε, κεντρική και υπεράνω όλων των υπολοίπων, λειτουργία της επιχειρήσεως. Αναφερόμαστε δηλαδή, στο ανώτερο εταιρικό μάνατζμεντ, την κεντρική διοίκηση της επιχειρηματικής οντότητας.

Μέσα στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης, περιλαμβάνονται βέβαια, κάποιες κεντρικές και κύριες για την ύπαρξη και τη δραστηριοποίησή της, λειτουργίες.

⁸ Αναλυτικότερα για τις εργασίες που περιλαμβάνει το μάνατζμεντ και τους επιμέρους ρόλους που εμφανίζονται στα πλαίσια του, βλ. σε Χυτήρη, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 171-173

Αυτές είναι η παραγωγική λειτουργία, η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης, η λειτουργία του εφοδιασμού και της διανομής, η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η χρηματοοικονομική και λογιστική λειτουργία, η λειτουργία του μάρκετινγκ και στο επίκεντρο όλων αυτών η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης.

Αποτελεί λοιπόν, το κεντρικό μανάτζμεντ, ως η άσκηση της διοίκησης της επιχειρήσεως, τον κύριο πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και συγχρόνως τη θεμελιώδη και κεντρική λειτουργία αυτής, η οποία υπάρχει για να συντονίζει τις υπόλοιπες λειτουργίες και να επιτρέπει την ομαλή, προς το όφελος, το σκοπό, την αποστολή και το συμφέρον της επιχειρήσεως πραγματοποίησή τους.

Επίσης, σημειώνουμε, ότι αυτή η μορφή μανάτζμεντ ως στο κεντρικό και ανώτερο επίπεδο ελέγχου, λήψης αποφάσεων και συντονισμού, προσλαμβάνει και μια συγγενή έννοια, υπό τη σκοπιά της κεντρικής διοίκησης, των επιμέρους κύριων επιχειρηματικών λειτουργιών.

Έτσι λοιπόν, ξεχωριστά από το top management, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγάλο κύκλο δραστηριοτήτων και εργασιών, εμφανίζεται το κεντρικό management, hrm κλπ, ως μια μικρογραφία, στην κλίμακα ενός σημαντικού και ευρύτατου επιμέρους τομέα της επιχείρησης, του ανώτατου μανάτζμεντ.

Επισημαίνουμε, ότι αυτή η μορφή μανάτζμεντ είναι παρόμοια ουσιαστικά με την προηγούμενη που αναφέραμε και διαφέρει από την πρώτη υπό ευρεία οπτική γωνία έννοια του μανάτζμεντ, η οποία αφορά ακόμη και την κάθε ξεχωριστή εργασία και

επιμέρους σχέδιο, που εμφανίζεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής οντότητας.

Με αυτό τον τρόπο, αφενός τονίζεται ο ζωτικός ρόλος και αυτής της έννοιας του μανάτζμεντ για την επιχείρηση, ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των δράσεων και των λειτουργιών της ή αλλιώς ως κεντρικός «εγκέφαλος» του οργανισμού της. Αφετέρου, επισημαίνεται η ως ένα βαθμό αυτοτέλειά του, η οποία επιτρέπει να αντιμετωπιστεί, ως αυτόνομο πεδίο εξέτασης στα πλαίσια της μελέτης της λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Το τελευταίο αυτό στοιχείο αποτελεί και το θεμελιώδες έρεισμα, από το οποίο εκπορεύεται το αντικείμενο της συμβάσεως μανάτζμεντ, που δεν είναι άλλο από την πραγμάτευση του επιχειρηματικού μανάτζμεντ, ως μια αυτοτελώς υποκείμενη σε εξωπορισμό και υπό όρους αποσπαστή επιχειρηματική λειτουργία.

Έννοια της σύμβασης ναυτιλιακού management

Η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ (management) ή σύμβαση διοίκησης ή (ανάληψης ή ανάθεσης) διαχείρισης⁹ πλοίου είναι μία σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και μίας εταιρίας αναγνωρισμένης φήμης που συνήθως ειδικεύεται στο αντικείμενο δραστηριότητας της πρώτης. Είναι επίσης γνωστή με τον αγγλοσαξωνικό όρο Shipping management contract ή Ship management agreement¹⁰.

Συγκεκριμένη, πάντως, νομική μορφή δεν απαιτείται για τις δύο επιχειρήσεις.

Με τη σύμβαση αυτή η αναγνωρισμένης και συνήθως διεθνούς φήμης εταιρία (εταιρία management, εταιρία διαχείρισης, manager ή εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών ή απλώς πάροχος) αναλαμβάνει για κάποιο συμφωνημένο διάστημα, έναντι ανταλλάγματος, την άσκηση της διοίκησης είτε ολόκληρης της ναυτιλιακής εταιρείας, είτε ορισμένου αριθμού πλοίων στο όνομα της, για λογαριασμό και με κίνδυνο της αναθέτουσας επιχείρησης (πλοιοκτήτρια εταιρεία, λήπτης management).

Νομικά, με τη σύμβαση Shipping management contract η πλοιοκτήτρια εταιρεία (αναθέτουσα εταιρεία) αναθέτει στην εταιρία management τη διεξαγωγή μίας υπόθεσης της: την άσκηση, για λογαριασμό της, την διαχείρισης του πλοίου της¹¹.

⁹ Οι δύο λέξεις χρησιμοποιούνται με την ίδια και ταυτόσημη έννοια.

¹⁰ Στην παρούσα μελέτη, οι παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

¹¹ Γενικά για την σύμβαση μάνατζμεντ, βλέπε και σε Τσουρούτη Α., Η σύμβαση μάνατζμεντ, Κριτ. Επιθ. 2002, τόμος 2, Γεωργιάδης Σ., Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, ΧρΙΔ Γ/2003, Αθανασίου Λία, Η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας, 13^ο Συνέδριο Ελλήνων

Στην έννοια της διαχείρισης ή διοίκησης περιλαμβάνεται η διενέργεια τόσο υλικών όσο και νομικών πράξεων (μπορεί ακόμη να συμπεριληφθεί και η ίδια η εκπροσώπηση της πλοιοκτήτριας εταιρείας έναντι τρίτων) που κατευθύνονται στην επιδίωξη του επιχειρηματικού σκοπού.

Με άλλα λόγια γενική υποχρέωση της εταιρίας management σε μια κλασική σύμβαση Ship Management Agreement είναι η καθημερινή διαχείριση (day to day management), η λειτουργία και ο έλεγχος της λειτουργίας του πλοίου της πλοιοκτήτριας εταιρείας, η άσκηση δηλαδή της εκμετάλλευσης της πλοίου, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει, ότι ανάλογα με τις εκάστοτε περιπτώσεις, το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων της δεν μπορεί να λάβει και αρκετά ευρύτερο χαρακτήρα, όπως θα δούμε και στη συνέχεια .

Οι κατ' ιδίαν υποχρεώσεις της εταιρίας management εξειδικεύονται στην οικεία σύμβαση και μέσα στους συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της και είναι κυρίως και συνήθως: διάθεση έτοιμου υλικοτεχνικά αλλά και επανδρωμένου προσωπικού που θα αναλάβει την λειτουργία-διαχείριση του πλοίου, η διοίκηση όλου του προσωπικού, η οικονομική, χρηματοοικονομική λογιστική διαχείριση και υποστήριξη, καθώς και άλλων επιμέρους τμημάτων κ.λ.π..

Η εταιρία μάλιστα ενεργεί κάθε πράξη διαχείρισης στο όνομα και για λογαριασμό (και προς το συμφέρον φυσικά) της πλοιοκτήτριας εταιρείας , επομένως

Εμπορικόλογον: Η οργάνωση της επιχείρησης των κεφαλαιουχικών εταιριών, 2003 επίσης δημοσιευμένο σε ΕΛΛΔ/νη 2004, τεύχος 4

καθιστά την τελευταία - και όχι την ίδια - δικαιούχο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από τη δραστηριότητα της ως διαχειρίστριας.

Επίσης το γεγονός ότι λειτουργεί για λογαριασμό της πλοιοκτήτριας εταιρείας σημαίνει ότι τόσο τα κέρδη όσο και ζημιές αφορούν την τελευταία.

Τον επιχειρηματικό κίνδυνο δηλαδή από την επιτυχία ή την αποτυχία της διαχείρισης φέρει η πλοιοκτήτρια εταιρεία ενώ η εταιρία management έχει δικαίωμα απόδοσης των δαπανών διαχείρισης και βέβαια δικαίωμα καταβολής της αμοιβής της¹². Βέβαια, η αμοιβή της εταιρίας διαχείρισης μπορεί να οριστεί, ότι θα διαμορφωθεί ή συνδιαμορφωθεί από τα αποτελέσματα της διαχείρισης με αποτέλεσμα έτσι εμμέσως, να φέρει και αυτή μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου της διαχείρισης.

Πάντως η κατά πρώτο λόγο κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου στην πλοιοκτήτρια εταιρεία, βρίσκεται σε αρμονία με ένα άλλο στοιχείο της συμβάσεως. Ότι δηλαδή η επιχειρηματική δραστηριότητα, πραγματοποιείται με χρήση των πόρων των πλοιοκτητών, οπότε και είναι λογικό οι κίνδυνοι και τα οφέλη από αυτήν να πηγαίνουν στον κύριο των πόρων, δηλαδή την πλοιοκτήτρια εταιρεία, όπως και ότι αντικείμενο της διαχείρισης που ασκεί η εταιρία management, είναι υλικά και άυλα στοιχεία του ενεργητικού της αναθέτουσας.

Το μόνο ίσως στοιχείο και πόρος, που δεν ανήκει στην πλοιοκτήτρια εταιρεία αλλά προστίθεται στην παραγωγική - επιχειρηματική διαδικασία από την εταιρία

¹² Όταν βέβαια η αμοιβή προβλέπεται από την σύμβαση.

management είναι η τεχνογνωσία και το μάνατζμεντ.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος εξακολουθεί να ανήκει στην αναθέτουσα, επειδή αυτή ελέγχει τα στοιχεία και τους πόρους που ορίζουν την παραγωγική διαδικασία.

Από πλευράς εταιρικού δικαίου με τη σύμβαση management ανατίθενται στην διοικούσα εταιρία εξουσίες που πρωτογενώς και από το νόμο ανήκουν στο διαχειριστικό όργανο της αναθέτουσας εταιρίας.

Για το λόγο αυτό η σύμβαση management πρέπει να μην έρχεται σε αντίθεση με τους κανόνες του εταιρικού δικαίου, που καθορίζουν καταρχάς τις αρμοδιότητες εκείνες που ανήκουν στο Δ.Σ. αλλά και μια σειρά από αυτές που επιφυλάσσονται αποκλειστικά σε αυτό, οι οποίοι συνιστούν το αναγκαστικό δίκαιο το οποίο περιορίζει την ελευθερία των συμβαλλομένων κατά την διαμόρφωση των συμβατικών τους σχέσεων, θέτοντας έτσι το πλαίσιο των μεταξύ των μερών σχέσεων.

Έτσι, με τη σύμβαση management η διοικούσα και διευθύνουσα εταιρία καθίσταται πλέον όργανο της πλοιοκτήτριας εταιρείας και όχι απλή αντιπρόσωπος αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι έχει αρκετή ελευθερία δράσης, ταυτόχρονα υπόκειται όμως στον έλεγχο, την εποπτεία και την καθοδήγηση του διαχειριστικού οργάνου της αναθέτουσας το οποίο παραμένει το ιεραρχικώς ανώτερο όργανο.

Αυτό εξάλλου είναι και το όργανο, το οποίο αναλαμβάνει, εκ του νόμου μάλιστα, την τελική ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας έναντι του πλοιοκτήτη.

Ο τελικός λόγος παραμένει σε αυτό το όργανο, το οποίο απλά εκχωρεί μέρος των

αρμοδιοτήτων του, μέρος το οποίο άλλοτε είναι πιο περιορισμένο και άλλοτε είναι ιδιαίτερα διευρυμένο, αλλά σε κάθε περίπτωση δεν αποτελεί το σύνολο της διαχειριστικής αρμοδιότητας, και κρατά για το ίδιο υποχρεωτικά την αρμοδιότητα εποπτείας, ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεσμάτων της διαχείρισης.

Σε τελική ανάλυση το διαχειριστικό όργανο της αναθέτουσας εταιρίας είναι αυτό το οποίο λαμβάνει την διοικητικής φύσεως απόφαση για ανάθεση της διαχείρισης σε εταιρία management, όπως και τις συναφείς αποφάσεις σχετικά με την ανανέωση της συμβάσεως, τη διακοπή της, την αλλαγή παρόχου υπηρεσιών διοίκησης και τα λοιπά.

Η λήπτρια management, και πάλι μέσω του διαχειριστικού της οργάνου θέτει κατευθυντήριες γραμμές στην διοικούσα εταιρία, αν και πρακτικώς ενδέχεται να μην είναι πάντα σε θέση να ασκήσει ουσιαστικό έλεγχο, γιατί δεν διαθέτει τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που απαιτεί το αντικείμενο των επιχειρήσεων¹³.

¹³ Γενικώς η υπεροχή της εταιρίας management σε επιχειρηματικό επίπεδο της προσδίδει και μία διαπραγματευτική υπεροχή, που ενδέχεται να καταλήγει σε υπερβολικές δεσμεύσεις του αλλού συμβαλλόμενου.

Ship Management Agreement και Ναυτιλιακή Πρακτική

Στον τομέα της ναυτιλιακής βιομηχανίας τα Shipping Management Agreements γνωρίζουν μεγάλη άνθηση. Παράλληλα όμως αποτελεί και έναν κλάδο, ο οποίος λόγω της φύσεως του εμφανίζει πολύ σημαντικές ιδιαιτερότητες σε σχέση με αυτά που γενικότερα συνηθίζονται στην επιχειρηματική ζωή.

Γι' αυτό το λόγο, στον κόσμο της ναυτιλίας, εμφανίζονται και αναπτύσσονται μορφές δραστηριοποίησης, διοίκησης και ελέγχου, με σημαντικές ιδιομορφίες, που δύσκολα απαντώνται αλλού.

Η διάσπαση μεταξύ πλοιοκτησίας και οικονομικού ελέγχου και εξουσίας, η οποία χαρακτηρίζει τις συμβάσεις Shipping Management Agreements, εμφανίζεται στη ναυτιλία με διάφορες μορφές και κυρίως μέσα από τα γνωστά ναυλοσύμφωνα.

Τα ναυλοσύμφωνα τα οποία εντάσσονται στη γενικότερη συλλογιστική της μισθώσεως υπηρεσιών ή πλοίου, εμφανίζονται σε πολλές και διάφορες μορφές με σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες αυτές της ναύλωσης ταξιδιού και της χρονοναύλωσης.

Μια πιο εξειδικευμένη μορφή ναυλώσεως, η οποία σε κάποια σημεία προσεγγίζει την έννοια της συμβάσεως των Shipping management agreements, αποτελεί η ναύλωση γυμνού πλοίου (bareboat ή demise charter).

Σε αυτήν, ο πλοιοκτήτης παραχωρεί στο ναυλωτή το σύνολο της ευθύνης για τη

λειτουργία του πλοίου. Όλο το εύρος των αρμοδιοτήτων, οι οποίες αφορούν αυτή, αλλά και τη δυνατότητα για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω αυτό του πλοίου και σε αντάλλαγμα λαμβάνει από αυτόν ένα συμφωνημένο τακτικό μίσθωμα (hire)¹⁴.

Έτσι, ο ναυλωτής νομιμοποιείται να αποκομίσει οποιοδήποτε κέρδος ή ζημία από την επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκεί μέσα από το ξένο πλοίο, με μόνη υποχρέωση την καταβολή αυτής της αμοιβής έναντι του πλοιοκτήτη, αλλά παράλληλα αναλαμβάνοντας και όλες εκείνες τις δαπάνες που απαιτούνται για την διατήρηση του πλοίου.

Όπως παρατηρούμε, πρόκειται για μια μορφή μίσθωσης πλοίου, καθώς ο εκμισθωτής απαλλάσσεται από οποιαδήποτε υποχρέωση οικονομικής και διοικητικής φύσεως σε σχέση με το πλοίο (συντήρηση, επισκευές, μισθοί πληρώματος, ανεφοδιασμός καυσίμων, λιπαντικών κτλ), παραχωρεί το δικής του πλοιοκτησίας πλοίο στον ναυλωτή και λαμβάνει αντίτιμο γι' αυτό. Στην ουσία, δηλαδή ο ναυλωτής αναλαμβάνει ρόλο πλοιοκτήτη.

Αυτή η μορφή ναυλώσεως συνήθως συμφωνείτε να έχει μεγάλη διάρκεια σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, οι οποίες λόγω της φύσεως τους έχουν διάρκεια κάποιων μηνών.

Όπως και κάθε άλλη μορφή ναύλωσης στη ναυτιλία, έτσι και αυτή καταρτίζεται

¹⁴ Γκιζιάκης, Ναυλώσεις σελ. 732

μέσα από τυποποιημένα υποδείγματα. Παλαιότερα¹⁵ συναντιούνται εν τροποποιημένα χρονοναυλοσύμφωνα, ενώ από το 1974 χρησιμοποιούνται δύο τυποποιημένα ξεχωριστά ναυλοσύμφωνα το Barecon A και B, τα οποία τροποποιήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από το νέο Barecon 1989¹⁶.

Η σχέση του ναυλοσύμφωνου γυμνού πλοίου με τα Shipping Management Agreements, έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτής, παραχωρείται η διαχείριση (διοίκηση) μιας επιχειρηματικής μονάδας (όπως θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ένα πλοίο) σε έναν εξωτερικό φορέα έναντι αντιτίμου, όπως και στο ότι διασπάται η ιδιοκτησία από την οικονομική εξουσία.

Φυσικά, η κυρία διάφορα έγκειται στο γεγονός ότι σε αντίθεση με τη σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ, σε αυτή τη μορφή ναύλωσης, ο ναυλωτής δεν αναλαμβάνει απλώς τη διοίκηση του πλοίου, αλλά και κάθε άλλη ευθύνη και δαπάνη που προκύπτει από αυτήν, η οποία αποχωρίζεται από τον πλοιοκτήτη, και διεξάγει προσωπική επιχειρηματική δραστηριότητα, επιδιώκοντας την αποκομιδή κέρδους μέσα από την εκμετάλλευση του πλοίου.

Στο Ship Management Agreements, αντίθετα, φορέας της επιχειρηματικής ευθύνης, δικαιούχος των κερδών και υπόχρεος σε περίπτωση ζημίας, δαπανών και ευθυνών είναι ο κύριος της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή ο πλοιοκτήτης, ενώ αντίθετα το αντίτιμο δεν καταβάλλεται από τον φορέα που ασκεί το μάνατζμεντ στον πλοιοκτήτη, αλλά από

¹⁵ Γκιζιάκης, Ναυλώσεις 732-733

¹⁶ Αναπτύχθηκαν από την Baltic and International Maritime Council (BIMCO) η οποία εξάλλου προσφέρει τυποποιημένα υποδείγματα για το σύνολο σχεδόν των μορφών ναυλώσεων.

τον πλοιοκτήτη, ο οποίος μισθώνει τις υπηρεσίες του πρώτου.

Επειδή, λοιπόν, αυτή η μορφή ναύλωσης δεν μπορεί να εξυπηρετήσει σε απόλυτο βαθμό τα συμφέροντα των μερών, έτσι στη ναυτιλία αναπτύχθηκαν και οι συμβάσεις μάνατζμεντ, με την ειδικότερη και εξειδικευμένη μορφή των συμβάσεων διαχείρισης πλοίου ή αλλιώς Ship Management Agreements.

Οφείλουμε να αναφέρουμε, ότι αυτές οι μορφές συμβάσεων στη σύγχρονη ναυτιλία αρχίζουν και γνωρίζουν μια ιδιαίτερη άνθηση. Αυτό οφείλεται στη συνειδητοποίηση από τους πλοιοκτήτες αυτής της επιπλέον εναλλακτικής που τους παρέχεται, όπως και στην ανάγκη μείωσης του λειτουργικού κόστους των πλοίων.

Γιατί, η ανάθεση σε εξειδικευμένες εταιρείες, της διαχείρισης πλοίων, γίνεται συνήθως, επειδή ο πάροχος αφενός έχει τις κατάλληλες επιχειρηματικές διασυνδέσεις, υποδομές και εμπειρία, ούτως ώστε να εξασφαλίσει τη συνεχή εύρεση φορτίου με συμφέροντες όρους, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα μέσω ενός πιο αποτελεσματικού μάνατζμεντ να πετύχει συμπίεση στο κόστος, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη για τον πλοιοκτήτη.

Σχετικά με το περιεχόμενο αυτών των συμβάσεων, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής.

Καταρχάς, όπως και στις κοινές συμβάσεις μάνατζμεντ, έτσι και εδώ, τα μέρη συμφωνούν, η εταιρία μάνατζμεντ ή ο εκπρόσωπος της, να λειτουργούν ως διαχειριστές του πλοίου. Μάλιστα λαμβάνουν μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων, καθώς αποκτούν το

δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις, δικής τους επιλογής, με στόχο την αποτελεσματική επίδοση του πλοίου.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, ανήκει κάθε θέμα σε σχέση με τη διοίκηση του πληρώματος, το τεχνικό μάνατζμεντ, ο εφοδιασμός καυσίμων και λιπαντικών, η τροφοδοσία του πλοίου, οι επισκευές, η τακτική συντήρηση, η εγκατάσταση συστημάτων ασφαλείας και προστασίας και η συντήρησή τους, το εν γένει εμπορικό μάνατζμεντ, δηλαδή η επιλογή ναυλομεσιτών, ορισμός πρακτόρων και γενικά κάθε άλλη ενέργεια, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση φορτίου για το πλοίο, όπως επίσης και υποστήριξη σε λογιστικές και χρηματοοικονομικές πράξεις και υπηρεσίες. Φυσικά, όλα αυτά γίνονται με δαπάνη του πλοιοκτήτη.

Από την άλλη πλευρά, ο πλοιοκτήτης ορίζει τις προϋποθέσεις με τις οποίες θα γίνονται όλα αυτά, επιλέγοντας μάλιστα και τα πρότυπα εκείνα με τα οποία πρέπει να συμμορφωθεί το πλοίο.

Συγχρόνως, η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει την υποχρέωση να επιβλέπει την αγορά και την πώληση του πλοίου, όμως το δικαίωμα της διαπραγμάτευσης και σύναψης της σχετικής συμβάσεως, παραμένει αποκλειστικά στα χέρια του πλοιοκτήτη.

Ακόμη, έχει την υποχρέωση να συντάσσει τακτικό ετήσιο προϋπολογισμό για τη διαχείριση του πλοίου, με τη μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως και να υποβάλει τακτικές αναφορές και εκθέσεις, παρέχοντας πληροφορίες στον πλοιοκτήτη.

Εκτός από αυτά, συνήθως η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει και τη νομική

εκπροσώπηση του πλοιοκτήτη για κάθε θέμα και διαφορά, η οποία αφορά τη διαχείριση του πλοίου, όπως και τη διαχείριση όλων εκείνων των απαραίτητων συμβολαίων και τη διεκπεραίωση των νομικών θεμάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικής διαχείρισης του πλοίου (σύμφωνα με προμηθευτές, μεσίτες, πελάτες, πλήρωμα και τα λοιπά).

Επίσης, ο πλοιοκτήτης έχει το δικαίωμα επισκέψεως και επιθεωρήσεως του πλοίου, είτε σε τακτά χρονικά διαστήματα είτε σε οποιαδήποτε στιγμή, μια απλή μόνο προειδοποίηση του μάνατζερ.

Ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει την υποχρέωση, το πλήρωμα δικής του προέλευσης να συμμορφώνεται με τις υποδείξεις εταιρίας μάνατζμεντ. Επίσης, αναλαμβάνει την ασφάλιση του πλοίου(Hull and Machinery) καθώς και του P&I club και μάλιστα για μια σειρά κινδύνους, ακόμα θα πρέπει να καλύπτει και την εταιρεία μάνατζμεντ, καθώς σκοπός της συμβάσεως είναι αυτή να παρέχει με τις υπηρεσίες της, χωρίς να αναλαμβάνει δε υποχρέωση έναντι τρίτων από τη διαχείριση του πλοίου.

Η εταιρία μάνατζμεντ έχει την υποχρέωση να αποδίδει κάθε δαπάνη στην οποία αυτή προέβη για τη διαχείριση του πλοίου, ενώ παράλληλα η πλοιοκτήτρια εταιρεία της παρέχει τακτική αμοιβή, η οποία λαμβάνει συνήθως τη μορφή μηνιαίων δόσεων, αμοιβή η οποία όμως περιλαμβάνει κάθε είδους κόστους γραφείου και προσωπικού από την εταιρία μάνατζμεντ, δηλαδή με άλλα λόγια, η αμοιβή αυτή είναι συνολική και η εταιρία μάνατζμεντ εκτός από αυτή και τις δαπάνες που αφορούν το πλοίο, δεν μπορεί

να ζητήσει τίποτε παραπάνω και περαιτέρω.

Καταλήγοντας, σε σχέση με τα συμβόλαια ανάθεσης διαχείρισης πλοίου, σημειώνουμε ότι υπολογίζεται ότι τα επόμενα χρόνια, θα γνωρίσουν μεγαλύτερη ανάπτυξη, καθώς οι αυξανόμενες τεχνολογικές απαιτήσεις στη ναυτιλία θα δημιουργήσουν την απαίτηση για εξειδικευμένο και έμπειρο μανάτζμεντ.

Η εντύπωσή μας είναι, ότι παρά την οποιαδήποτε ύφεση, η οποία μπορεί να λάβει χώρα στη ναυτιλία μετά από κάποια χρόνια (ακολουθώντας τους λεγόμενους κύκλους ανάπτυξης και ύφεσης της ναυτιλίας), η σημασία των συμβολαίων δεν θα μειωθεί, αλλά είναι δυνατό ακόμη και να μεγαλώσει, καθώς όσο το περιβάλλον θα γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, η ανάγκη για συμπίεση του κόστους σε συνδυασμό με την εξασφάλιση φορτίου και τη συμμόρφωση σε πρότυπα υψηλών προδιαγραφών θα μεγαλώσει.

Οι συμβάσεις διαχείρισης πλοίων μπορούν να δώσουν λύσεις τόσο σε μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αριθμούν λίγα ή ακόμα και ένα μόνο πλοίο. Καθώς τους απαλλάσσουν από λάθη λόγω της μικρής εμπειρίας και δυνατοτήτων τους από τις πολύπλοκες διαχειριστικές ευθύνες, εξασφαλίζοντας παράλληλα κερδοφόρα διαχείριση. Το ίδιο ισχύει και περισσότερο μάλιστα σε μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όπου στις οποίες η διαχείριση του στόλου με μικρότερο κόστος και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα δύσκολο επιτεύξιμο ζητούμενο¹⁷.

¹⁷ Δεν είναι τυχαίο εξάλλου, ότι οι συμβάσεις διαχείρισης πλοίου γνωρίζουν μεγάλη άνθηση

Οικονομική Σημασία του μάνατζμεντ

Σήμερα η σύμβαση Ship Management Agreement γνωρίζει μια μεγάλη ανάπτυξη στα πλαίσια της ναυτιλιακής αγοράς, κάτι το οποίο φυσικά επιτείνει το γύρω από αυτήν ενδιαφέρον.

Αυτό φυσικά οφείλεται στο ότι παρουσιάζει μία ιδιαίτερη οικονομική σημασία, με πλεονεκτήματα τόσο για την πλοιοκτήτρια εταιρεία που αναθέτει την διαχείριση των πλοίων της σε τρίτο, όσο και για την ίδια την εταιρία management.

Τη σημασία των συμβάσεων Ship Management Agreement για την οικονομική δραστηριότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς επίσης και την πολύπλευρη λειτουργία που μπορούν αυτές να διαδραματίσουν στις συναλλαγές, την υποπεύεται ήδη κανείς, εάν αναλογισθεί τόσο το ευρύτατο πεδίο εφαρμογής τους όσο και τα τεράστια χρηματικά ποσά, τα οποία απαντούν συχνά στις οικείες συμβάσεις και τα οποία αντιστοιχούν άλλοτε στην αμοιβή του δότη του management, άλλοτε στον τζίρο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, του λήπτη κ.ο.κ.

Συμβάσεις Ship Management Agreement έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους με δειλά αλλά σταθερά βήματα και στον ελληνικό χώρο τα τελευταία χρόνια.

Θα πρέπει, μάλιστα, να σημειωθεί ότι στη χώρα μας εκτός από τις εταιρίες management αλλοδαπών συμφερόντων δραστηριοποιούνται και ελληνικές εταιρίες

στα πλαίσια των μεγάλων πετρελαιοφόρων πλοίων.

management, οι οποίες διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο καθώς έχουν φθάσει στο σημείο να εξάγουν τις υπηρεσίες τους στο εξωτερικό , αφού ελέγχουν ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής ναυτιλιακής αγοράς.

Η διάδοση που γνωρίζουν οι συμβάσεις Ship Management Agreement εξηγείται ευχερώς, καθώς σε κάθε περίπτωση τα οφέλη και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Με Πλοιοκτήτρια Εταιρεία (λήπτη του management)

Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μία πλοιοκτήτρια εταιρεία στη συνολοκλήση μίας σύμβασης management είναι πολλοί και ποικίλοι.

Η ανάθεση της διαχείρισης ενός πλοίου συνήθως γίνεται για καθαρά οικονομικούς λόγους.

Σε ένα περιβάλλον διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, που επιτείνεται από την τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, οι πλοιοκτήτριες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται σε έναν πολύ ανταγωνιστικό χώρο με αντιπάλους κολοσσιαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις, ή που το αντικείμενο της δραστηριότητας του απαιτεί πολύ ειδικές γνώσεις είναι πολύ δύσκολο να ανταπεξέλθει και να πραγματοποιήσει μεγάλα κέρδη που θα δικαιολογούν την παρουσία του στην αγορά, εάν δεν διαθέτει την τεχνογνωσία για άρτια οργάνωση της εταιρείας, για παραγωγή ανταγωνιστικών υπηρεσιών αλλά και για άρτιο σχεδιασμό της στρατηγικής.

Αντίθετα η ανάθεση της διαχείρισης των πλοίων σε μία εταιρία που διαθέτει την τεχνογνωσία, τις ικανότητες και την εμπειρία, που έχει πρόσβαση σε πηγές οικονομικές, φορτία/ναύλους, εταιρείες τροφοδοσίας καυσίμων, εταιρείες πληρωμάτων, ασφαλιστικές εταιρείες και που έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει προσωπικό υψηλού επιπέδου αποτελεί μία εγγυημένη λύση για αποτελεσματική και κερδοφόρα λειτουργία της επιχείρησης.

Αυτό, λοιπόν, στο οποίο αποβλέπει κατά κανόνα ο λήπτης του management είναι να καταστήσει την επιχείρησή του ανταγωνιστική μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς της και της συνακόλουθης αύξησης της κερδοφορίας και ταυτόχρονα να δρομολογήσει τις διαδικασίες εκείνες που θα του επιτρέψουν την αυτοδύναμη ανάληψη της διοίκησής της στο μέλλον (π.χ. μεταφορά και εφαρμογή νέων τεχνογνωσιών και τεχνολογιών, σχετική εκπαίδευση τόσο του υπάρχοντος όσο και του προσωπικού που θα προσληφθεί από τον manager κ.ο.κ.)¹⁸.

Άλλωστε, το έλλειμμα διοίκησης, που αντιμετωπίζουν συχνά οι προσφεύγουσες σε συμβάσεις Ship Management Agreement επιχειρήσεις δύσκολα μπορεί να καλυφθεί μόνο με την πρόσληψη περαιτέρω προσωπικού, η οποία θα δημιουργήσει απλώς επιπρόσθετα πάγια έξοδα, χωρίς να συμβάλει ουσιαστικά στην αναδιάρθρωση και ανόρθωση της επιχείρησης.

Το κενό αυτό δεν θα μπορούσε να πληρωθεί όπως έχουμε αναφέρει και στη εισαγωγή της εργασίας, ούτε με την ευκαιριακή προσφυγή σε παροχείς υπηρεσιών consulting, καθώς οι consultants απλώς υποδεικνύουν την καλύτερη δυνατή λύση, χωρίς ωστόσο να αναλαμβάνουν οι ίδιοι το έργο της πραγμάτωσής της.

Δεν θα πρέπει εξάλλου να παραγνωρισθεί και το γεγονός ότι η ανάληψη της διαχείρισης των πλοίων από μία άλλη εταιρεία που δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία στον ίδιο κλάδο επιτρέπει στη λήπτρια του management επιχείρηση να δρέψει και αυτή

¹⁸, Schlüter, **Management and Consulting - Vertage** ό.π., σ. 32· Martinek, **Management Vertragstypen** , ό.π., σ. 279.

καρπούς από την υπάρχουσα καλή φήμη της δότριας και να χρησιμοποιήσει το όνομα της τελευταίας ως εγγύηση για την ποιότητα και των δικών της υπηρεσιών και προϊόντων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Με τον δότη του Management (Εταιρεία Management)

Το πλέον προφανές από την πλευρά του δότη κίνητρο για τη σύναψη μιας σύμβασης management είναι η λήψη της συμφωνηθείσας αμοιβής.

Ωστόσο μολονότι οι αμοιβές των managers κυμαίνονται συνήθως σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και αποτελούν μία περισσότερο από ικανή «αποζημίωση» για τον χρόνο που αφιέρωσε και τις προσπάθειες που κατέβαλε ο δότης του management, θα ήταν λάθος να θεωρήσει κανείς ότι οι απορρέουσες από μία σύμβαση management ωφέλειες για τον δότη περιορίζονται μόνο στη λήψη της συμφωνηθείσας αμοιβής¹⁹.

Παράλληλα με τη λήψη της αμοιβής υπάρχει για τον δότη του management μία σειρά άλλων κινήτρων και πλεονεκτημάτων²⁰.

Η σύμβαση Ship Management Agreement παρουσιάζει πλεονεκτήματα για τον manager, ο οποίος επιδιώκει να μην έχει ιδιοκτησία στο πλοίο που διαχειρίζεται έτσι ώστε να είναι αμέτοχος των υποχρεώσεων και των κινδύνων που απορρέουν από αυτό και ιδιαίτερα από την αρχική επένδυση.

Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνει όλες του τις προσπάθειες στην ανάπτυξη μιας

¹⁹ Martinek, ό.π., σ. 280.

²⁰ Ενδεικτική απαρίθμηση των πλεονεκτημάτων που εμφανίζει μια σύμβαση management για τον δότη βλ. σε Schlüter, ό.π., σ. 32 – 34
Martinek, ό.π., σ.280.

υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας, αξιοποιώντας την εμπειρία και την ικανότητα του στον τομέα ειδίκευσης του, επεκτείνοντας έτσι τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, πράγμα που δεν θα μπορούσε να κάνει εάν βαρυνόταν συστηματικά με τις υποχρεώσεις και τους κινδύνους της πλοιοκτησίας.

Έτσι μία εταιρία μπορεί να καθιερωθεί πιο εύκολα στην αγορά και να αυξήσει τον κύκλο των εργασιών της διαχειριζόμενη περισσότερα πλοία διαφορετικών ναυτιλιακών εταιρειών.

Παρακολουθώντας, άλλωστε από κοντά τις επενδύσεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και μελετώντας την εξέλιξή τους έχει την ευκαιρία να κάνει μία έρευνα αγοράς και για δικές του μελλοντικές ανάλογες επενδύσεις, η οποία θα στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και όχι μόνο σε εργαστηριακές υποθέσεις.

Επιπλέον η σύμβαση Ship Management Agreement μπορεί να αποτελέσει μία μορφή έμμεσης επένδυσης²¹ της διαχειρίστριας εταιρίας στο εξωτερικό, και ιδιαίτερα σε χώρες υπό ανάπτυξη, όπου υπάρχει το περιθώριο για μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

²¹ Martinek, , σ. 279.

Τα Αντισυμβαλλόμενα Μέρη Της Συμβάσεως Ναυτιλιακού

Μάνατζμεντ

Στη σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ συνδέονται μεταξύ τους συμβατικά, δύο διαφορετικά πρόσωπα.

Από τη μια πλευρά, μια πλοιοκτήτρια εταιρεία ζητά την εμπειρία, το δίκτυο γνωριμιών, την τεχνογνωσία και τα στελέχη, που λείπουν από τη δομή της, αλλά κρίνει απαραίτητα για την ορθή και αποτελεσματική διαχείριση των πλοίων της και συνολικότερα του επιχειρηματικού της οικοδομήματος, ενώ από την άλλη μια εξειδικευμένη εταιρία παροχής διαχειριστικών υπηρεσιών, η οποία διαθέτει όλα τα παραπάνω, αναλαμβάνει έναντι αμοιβής να τα παρέχει στην πρώτη, με αποτέλεσμα να την υποκαθιστά σε έναν ορισμένο κύκλο διαχειριστικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Η πρώτη εταιρία ονομάζεται λήπτης του ναυτιλιακού μάνατζμεντ και η δεύτερη δότης.

Λήπτης

Συνήθως, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που αναθέτουν τη διοίκηση τους σε άλλη εταιρία είναι κεφαλαιουχικού τύπου, τις περισσότερες φορές οργανωμένες με τη νομική μορφή της ανώνυμης ναυτιλιακής εταιρίας (Α.Ν.Ε.), και σπανιότερα με εκείνη της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης.

Αντίθετα, δεν είναι σύνηθες για τις ναυτιλιακές εταιρείες να οργανώνονται ως προσωπικές.

Λήπτης του management (της διοίκησης) μπορεί να είναι οποιαδήποτε επιχείρηση οποιασδήποτε νομικής μορφής, που δεν έχει τη δυνατότητα να ασκήσει τη διοίκηση της με δικά της μέσα, ιδίως γιατί δεν διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία που απαιτεί ο κλάδος στον οποίο ειδικεύεται ή γιατί είναι νεοεισερχόμενη στο ναυτιλιακό κλάδο.

Δεν υπάρχει επίσης κανένας περιορισμός σχετικά με την έδρα της εταιρίας, αλλά και με τη σημαία την οποία φέρουν τα πλοία της. Στα πλαίσια ναυτιλιακού μανάτζμεντ, είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο δότης και λήπτης να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες, ενώ μάλιστα, τα υπό διαχείριση πλοία φέρουν σημαία τρίτου κράτους, με αποτέλεσμα όλες σχεδόν οι σχετικές συμβάσεις να έχουν διεθνή χαρακτήρα.

Σημειώνουμε, ότι παρότι στα πλαίσια της σύγχρονης ναυτιλίας δεν είναι συνηθισμένο, στην περίπτωση που ο πλοιοκτήτης εμπορικών πλοίων είναι ένα συγκεκριμένο κράτος ή μια δημόσια επιχείρηση (αυτό ισχύει ακόμη και σήμερα σε

αρκετά κομμουνιστικά κράτη), και πάλι δεν εμφανίζεται πρόβλημα στην ανάθεση της διαχείρισης των πλοίων σε ιδιωτική εταιρία με σύμβαση ναυτιλιακού μανάτζμεντ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Δότης

Εφόσον δεν υπάρχει νομοθετική ρύθμιση της σύμβασης, δεν υπάρχουν και τυπικές προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί μία εταιρία για να αναλάβει τη διοίκηση μίας άλλης επιχείρησης.

Έτσι η εταιρία ναυτιλιακού management μπορεί να είναι οποιασδήποτε νομικής μορφής.

Δότες του management μπορεί, θεωρητικά τουλάχιστον, να είναι ακόμα και φυσικά πρόσωπα, αν και αυτό δεν είναι η τυπική μορφή του management contract και μάλιστα κάτι τέτοιο πρακτικά σημαίνει την πρόσληψη ενός γενικού διευθυντή, σύμβαση έργου ή παροχής υπηρεσιών.

Γι' αυτό το λόγο, η τυπική μορφή μιας σύμβασης ναυτιλιακού μάνατζμεντ, περιλαμβάνει ως δότη μια εταιρία και όχι ένα φυσικό πρόσωπο, ενώ μάλιστα τα σχετικά υποδείγματα τα οποία χρησιμοποιούνται στην πράξη, χρησιμοποιούν το παραπάνω ως πάγιο κανόνα.

Μάλιστα, κατά κανόνα, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών ναυτιλιακής διαχείρισης, προτιμούν ως μορφή οργανώσεις τους, την κεφαλαιουχική και ειδικότερα εκείνη της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, κάτι το οποίο ισχύει εξάλλου και για εταιρίες που ασχολούνται με τη ναύλωση και την πρακτόρευση πλοίων.

Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι εταιρίες που αναλαμβάνουν τη διοίκηση

άλλων εταιριών δεν χρειάζεται να έχουν αυτήν την πράξη ως αποκλειστικό εταιρικό σκοπό. Είναι συχνό φαινόμενο, αυτές οι εταιρείες να κατέχουν δικά τους πλοία και παράλληλα μέσω ενός ανεξάρτητου τμήματος τους, να αναλαμβάνει τη διαχείριση πλοίων άλλων εταιρειών.

Από την άλλη βέβαια, είναι δυνατό η εταιρία να είναι συστημένη αποκλειστικά για να διοικεί άλλες ναυτιλιακές εταιρείες και να τους προσφέρει τεχνογνωσία σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Παράδειγμα αυτού είναι οι εταιρείες holding, οι οποίες συνίστανται με στόχο να ασκούν τη στρατηγική διοίκηση των θυγατρικών εταιριών του ομίλου.

Δηλαδή, μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, συχνά αποφασίζουν να οργανωθούν ως όμιλοι, όπου το κάθε πλοίο οργανώνεται ως μια ξεχωριστή εταιρεία, η οποία ανήκει κατά πλήρη κυριότητα σε μια κεντρική εταιρία holding, η οποία αναλαμβάνει η διοίκηση του κάθε πλοίου-εταιρίας, του ομίλου. Άλλες φορές, ο όμιλος συγκροτεί μια αυτόνομη θυγατρική εταιρία, αποκλειστικός σκοπός της οποίας είναι να διοικητής υπόλοιπες εταιρίες του ομίλου και η οποία ανήκει κατά πλήρη κυριότητα στην μητρική εταιρία holding.

Συχνά οι εταιρίες ναυτιλιακού μανάτζμεντ δημιουργούν μία παγκόσμια αλυσίδα με ομοειδείς επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, τις οποίες μόνο διοικούν χωρίς να έχουν και τον οικονομικό έλεγχο τους, και οι οποίες λειτουργούν υπό την επωνυμία της διοικούσας εταιρίας, σχηματίζοντας έτσι δίκτυα συνδεδεμένων μεταξύ τους εταιριών με

τις ίδιες στο επίκεντρο.

Αυτό μάλιστα είναι ένα από τα πλεονεκτήματα του θεσμού, καθώς επιτρέπει στην συνήθως άπειρες σε ένα κλάδο ή μια αγορά νέες επιχειρήσεις να εντάσσονται στην οργανωτική δομή και τα κανάλια διανομής ενός έμπειρου και συχνά πολυεθνικού συνόλου.

Πολλές φορές πάλι, οι εταιρείες ναυτιλιακού μάνατζμεντ, συγκροτούν θυγατρικές εταιρείες μάνατζμεντ σε διάφορα κράτη, έτσι ώστε να απλώνονται οι δραστηριότητές τους σε διεθνές επίπεδο, λαμβάνοντας πελάτες από όλες τις γωνιές του πλανήτη και συλλέγοντας εμπειρία και τεχνογνωσία άσκησης του ναυτιλιακού μάνατζμεντ σε διαφορετικές χώρες και αγορές.

Ναυτιλία και Outsourcing: Η εξελικτική πορεία προς την Σύμβαση Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ

Κάθε επιχείρηση, και όχι μόνο οι ναυτιλιακές, ανεξαρτήτως πεδίου δραστηριότητας και μεγέθους, αποτελεί ένα σύνολο πόρων υλικών και άυλων, οργανωμένων σε ένα ενιαίο σύνολο και υπό ενιαία διοίκηση, με στόχο την επίτευξη ενός παραγωγικού σκοπού και μέσα από αυτή την αποκομιδή οικονομικού οφέλους.

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να εκπληρώνεται ένα σύνολο δραστηριοτήτων, άλλες από τις οποίες είναι βασικές και αφορούν άμεσα το παραγωγικό σκοπό το και το πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης (core activities) και άλλες διαδραματίζουν έναν υποστηρικτικό προς τις πρώτες ρόλο, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Παραδοσιακά, μια ναυτιλιακή επιχείρηση στα πλαίσια της δραστηριοποίησής της, έπρεπε να εκπληρώνει το σύνολο των αναγκαίων εκείνων δραστηριοτήτων, είτε βασικών είτε υποστηρικτικών, που ήταν απαραίτητες για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Τις τελευταίες όμως δεκαετίες, το περιβάλλον δραστηριοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων έγινε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες, που χρειάζονται για να ανταποκριθεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση στο ρόλο της και να

επιβιώσει στην αγορά, γίνονται ολοένα και πιο υψηλά.

Παράλληλα, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, η πύκνωση των θαλάσσιων μεταφορών και η αύξηση της προσφοράς ανέβασαν πολύ τον πήχη και οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα ποιότητας, κόστους, ακρίβειας και εξυπηρέτησης.

Σαν απάντηση σε αυτά και σαν διέξοδος που οδηγεί προς την επιχειρηματική επιβίωση και την επιτυχία, εμφανίσθηκε η έννοια της διαφοροποίησης, της ειδίκευσης και της τελειότητας.

Ο δρόμος της επιτυχίας για μια σύγχρονη ναυτιλιακή και όχι μόνο επιχείρηση, δεν είναι να κάνει τα πάντα, όσο καλύτερα μπορεί, αλλά να είναι «τέλεια», να διαθέτει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τουλάχιστον σε ένα σημείο.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις φαίνεται να καταλαβαίνουν, αφενός ότι δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνες τους, αφετέρου εάν προσπαθήσουν να είναι πλήρως αυτόνομες και σε σχέση με κάθε δραστηριότητά τους, αυτό οδήγησε αποκλειστικά σε σπατάλη πόρων και ανεπαρκές τελικά αποτέλεσμα.

Η επιχειρηματική επιτυχία δεν έρχεται από την «τέλεια επιχείρηση», αλλά από το «τέλειο προϊόν». Και για να δημιουργηθεί αυτό, στο χρειάζεται, η επιχείρηση να διαθέτει επιδεξιότητα σε όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, που το αφορούν.

Καθώς όμως, όπως είδαμε, αυτό δεν είναι εφικτό, συμπεραίνουμε, ότι ο τρόπος για

να επιτευχθεί περνάει μέσα από το συνδυασμό δυνάμεων και των δεξιοτήτων περισσότερων επιχειρήσεων. Άρα, το «τέλειο» προϊόν, είναι αποτέλεσμα συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες συνδυάζουν περισσότερες δεξιότητες και συνεισφέρουν η καθεμία στην παραγωγή του προϊόντος, τη δική της ειδική επιδεξιότητα και ίσως «τελειότητα», σε κάποια από τις δραστηριότητες, που οδηγούν σε αυτό.

Και αυτές οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμετέχουν και στα οφέλη από το ναυτιλιακό προϊόν, ανάλογα η καθεμία από το μερίδιο συνεισφοράς της.

Έτσι, λοιπόν, μια επιχείρηση στη σύγχρονη εποχή, έχει τη δυνατότητα, εάν δεν μπορεί να δημιουργήσει μόνη της ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να το αγοράσει από μια άλλη.

Αυτή η λογική δημιουργεί το δίλημμα «Make or Buy», στο οποίο καλείται να απαντήσει κάθε σύγχρονη επιχείρηση²². Και από τη σωστή απάντηση σε αυτό το δίλημμα, εξαρτάται και η επιτυχία της.

Τα κλειδιά για τη στρατηγική αυτή, αφορούν τη διάγνωση των ικανοτήτων της επιχείρησης, τη λήψη της απόφασης για επικέντρωση σε κάποιες από αυτές, τη διάγνωση ποιες δραστηριότητες πρέπει να ανατεθούν σε άλλες επιχειρήσεις, την εξεύρεση των πλέον κατάλληλων επιχειρήσεων, στις οποίες θα ανατεθούν, τη δημιουργία πλαισίου αποτελεσματικής συνεργασίας με αυτές τις επιχειρήσεις, το

²² Σχετικά με την προσέγγιση και την πορεία λήψης μιας απόφασης επί αυτού του διλήμματος βλ. και σε Fill C., Visser E., The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.

συνυπολογισμό του παράγοντα κόστος σε αυτή την επιλογή και τον έλεγχο, εποπτεία, συντονισμό και αξιολόγηση αυτό του συστήματος.

Τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει και πόσο πρέπει αυτός να πληρωθεί, είναι τα κύρια ερωτήματα, που χαρακτηρίζουν τον ρόλο της διοίκησης μιας επιχείρησης, που θέλει πλέον να είναι ανταγωνιστική.

Πάντως, μέσα στα πλαίσια της ρευστότητας του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, δημιουργούνται ευκαιρίες για επίτευξη μεγάλης ευελιξίας, από τους οικονομικούς φορείς, που αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν γρήγορα και αποτελεσματικά αυτές τις ευκαιρίες.

Και το κυριότερο όχημα, για να υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική, είναι η μέθοδος του outsourcing.

Ο όρος αυτός είναι τεχνητός και σύνθετος και απορρέει από την ορολογία των Αμερικανών οικονομολόγων, στη χώρα των οποίων και αναπτύχθηκε πρώτα.

Η λέξη συντίθεται από τους όρους «outside» και «resource», δηλαδή έξω και πόρος.

Η έννοια του αφορά τη χρήση εξωτερικών δυνάμεων για την εκπλήρωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ουσιαστικά, συνιστάται στη μετάθεση πεδίων της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην ευθύνη άλλων επιχειρήσεων. Δηλαδή, δραστηριότητες ή τομείς δραστηριοτήτων έχει επιχειρήσεις, οι οποίες προηγουμένως διεξάγονταν από τμήματα οι μονάδες μέσα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης, μετατίθενται ως προς τον φορέα της ευθύνης

τους και αναθέτονται σε τρίτους.

Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει την ίδια έννοια, είναι αυτός του «contracting out»²³, που μπορεί ελεύθερα να αποδοθεί ως συμβατική ανάθεση προς τα έξω, δηλαδή σε τρίτο (κάποιας δραστηριότητας).

Με τη μέθοδο αυτή, επιτυγχάνεται άμεση χρήση και αξιοποίηση, έναντι βέβαια κάποιο συγκεκριμένο και προσδιορισμένο εξαρχής κόστους, της σπείρας περί των εξειδικευμένων σε κάποιο τομέα επαγγελματιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η βελτίωση των δομών, της λειτουργικότητας και των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, η οποία οδηγεί με τη σειρά της σε βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.

Τα θετικά αποτελέσματα, δεν περιορίζονται στην ποιότητα του προϊόντος, αλλά στη συνολικότερη εξυγίανση της λειτουργίας της εταιρίας, η οποία είναι ελεύθερη πλέον να επικεντρωθεί σε αυτό που ξέρει καλά να κάνει, στις κύριες δηλαδή δραστηριότητες του κλάδου στον οποίο ασχολείται, απαλά ζωντανή, από τον φόρτο να ασχολείται και είναι μια σειρά από αναγκαιές, αλλά ελάχιστα σχετικές με το κύριο αυτό αντικείμενο δραστηριότητες²⁴.

Έτσι λοιπόν, το outsourcing μεταβάλλει την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης, την συμπύκνωση και την μετατρέπει σε ένα πιο επικεντρωμένο προς την κύρια δραστηριότητα χαρακτήρα. Παράλληλα, το μάνατζμεντ της εταιρίας, απαλλάσσεται

²³ Εναλλακτικός όρος για τον εξωπορισμό, που σημαίνει «συμβάλλομαι (αναθέτω), προς τα έξω».

²⁴ www.outsource2india.com

από ένα πλήθος χρονοβόρων και απαιτητικών σε φόρτο σκέψης και αφοσίωση αποφάσεων, με τις οποίες ελάχιστα είναι εξοικειωμένο και η ενασχόληση με αυτές απορροφά την προσοχή του, εκτρέποντάς την από το κύριο πεδίο ενασχόλησης της επιχείρησης²⁵.

Και σαφώς, αυτά έχουν και θετικό οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση.

Το κόστος λειτουργίας της μειώνεται δραστικά, ειδικά όσον αφορά εκείνο το τμήμα του κόστους το οποίο ανήκει στα λεγόμενα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα και Γενικά Έξοδα Διοίκησης²⁶. Οι ανάγκες σε προσωπικό μειώνονται, πάντως και ο κίνδυνος, ο οποίος προκύπτει από τη διαίρεση αυτών των δραστηριοτήτων από την ίδια την επιχείρηση, κίνδυνος ο οποίος είναι ακόμη μεγαλύτερος, αν αναλογιστούμε, ότι η επιχείρηση δεν είναι εξοικειωμένη με αυτές²⁷.

Με το outsourcing, μεταβιβάζεται στους εξωτερικούς συνεργάτες, όχι μόνο η δραστηριότητα, αλλά και κάθε κόστος, ανάγκη σε προσωπικό, φόρτος ενασχόλησης, απαιτήσεις σε διοίκηση, επιχειρηματικό ρίσκο και ευθύνη, που συνδέονται με αυτή και αναλαμβάνονται πλήρως από τους συνεργάτες, απαλλάσσοντας έτσι την ίδια την εταιρεία.

Και βέβαια, το outsourcing επιτρέπει τη χρήση εξωτερικής τεχνογνωσίας και της ενσωμάτωσης της στη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ολοένα και μεγαλύτερη

²⁵ www.outsourcing.com

²⁶ Σχετικά με το ειδικό ζήτημα του λογιστικού χειρισμού των Γενικών Εξόδων Διοίκησης βλ. και παρακάτω στο κεφάλαιο «Λογιστικός Χειρισμός της Συμβάσεως Ναυτιλαϊκού Μάνατζμεντ».

²⁷ Για τα οικονομικά πλεονεκτήματα του outsourcing βλέπε και σε Λεβέντη, Μεταβίβαση λειτουργίας ή δραστηριότητας, ΔΕΝ 60/2004, σελ. 1197.

ανάγκη εξειδίκευσης σε όλους τους παραγωγικούς τομείς επιφέρει την ανάγκη για συγκέντρωση στον αυστηρό πυρήνα της στενής επιχειρήσεως, άρα και στην ανάγκη για λήψη ειδικής τεχνογνωσίας στους υπόλοιπους τομείς.

Και όχι μόνο, η εταιρία αποκτά το πλεονέκτημα, ότι ενσωματώνει ξένη τεχνογνωσία, αλλά και ότι έχει τη δυνατότητα να την αφομοιώσει και να την κάνει με την πάροδο του χρόνου και δικό της κτήμα, αυξάνοντας έτσι τις επί δεξιότητες και τις ικανότητες της.

Ήδη από το σημείο αυτό, διαφαίνονται τα κύρια χαρακτηριστικά του outsourcing, τα οποία συνίστανται στο ότι, πρώτον, του αυτό δεν αλλοιώνεται ως στον οικονομικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του εργοδότη και στα πλαίσια τη στρατηγική διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς και της προσπάθειας της να επιτύχει μέσα στην αγορά και δεύτερον στο συνεργατικό στοιχείο που διέπει κάθε της πλευρά .

Αποτελεί, δηλαδή, μια μορφή διεπιχειρηματικής συνεργασίας και ως τέτοια μπορεί να συναντηθεί σε πληθώρα μορφών και παραλλαγών, ανάλογα με τους ανά περίπτωση συνεργαζόμενους και τις εξυπηρετούμενες ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση πάντως, αυτή η διεπιχειρηματική συνεργασία, επενδύεται νομικά μέσω μιας σύμβασης μεταξύ των εμπλεκομένων και συνεργαζόμενων μερών, της σύμβασης outsourcing.

Αυτή η μορφή συμβάσεως απαντάται όλο και συχνότερα στην πράξη, σε ένα πλήθος κλάδου, και εκτός της ναυτιλίας και πλέον αντικείμενο του outsourcing, αποτελούν δραστηριότητες, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, τα call centers, η νομική

αρωγή, η γραμματειακή υποστήριξη, το marketing, η διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η σίτιση των εργαζομένων, η καθαριότητα, η φύλαξη και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, η παροχή βοηθητικών αγαθών, όπως ρεύμα, νερό, ατμός κλπ, η παροχή υπηρεσιών ιατρού εργασίας και μηχανικού ασφαλείας, η είσπραξη των απαιτήσεων, τα πληροφοριακά συστήματα και η μηχανοργάνωση, οι υπηρεσίες λογιστηρίου, οι μεταφορές, η εκπόνηση μελετών κλπ²⁸.

Σε γενικές γραμμές πάντως, μπορούμε να διακρίνουμε το outsourcing, όσον αφορά ένα γενικό επίπεδο, και εκτός του κλάδου της ναυτιλίας σε δύο κύριες κατηγορίες, το εξωτερικό (externes) γνήσιο και το εσωτερικό (internes) ή μη γνήσιο²⁹.

Στην πρώτη μορφή, η δραστηριότητα η οποία αποτελεί αντικείμενο της σχετικής σύμβασης, ανατίθεται ολοκληρωτικά σε ένα εντελώς ξένο τρίτο. Συχνό φαινόμενο είναι μαζί με τη δραστηριότητα αυτή να συμμεταβιβάζεται και η σχετική υποδομή της αναθέτουσας επιχείρησης και οι εργασιακές σχέσεις με τους απασχολούμενους σε αυτό τον τομέα στον οικονομικά και νομικά αυτοτελή και αυτόνομο τρίτο. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι δυνατό, ανάλογα με τη σχετική συμφωνία των μερών, η αναθέτουσα επιχείρηση, να εκτελεί παράλληλα με το τρίτο μέρος δραστηριότητας που ανατέθηκε σε αυτόν.

²⁸ www.outsourcing.org

²⁹ Καρταλιζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106

Υποκατηγορία του externes outsourcing είναι το λεγόμενο κλασικό outsourcing³⁰, στο οποίο παύει εντελώς να λειτουργεί το μέρος εκείνο των ιδίων εγκαταστάσεων της αναθέτουσας εταιρίας, που αφορά τη δραστηριότητα η οποία ανατίθενται σε τρίτο.

Σε αυτό το σημείο, σημειώνουμε, ότι αυτό το είδος η ανάθεση, μπορεί να έχει μερικό ή συνολικό χαρακτήρα, δηλαδή να αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η αναθέτουσα επιχείρηση, παραμένει, ως κενό, από παραγωγικής πλευράς, εταιρικό και οργανωτικό σχήμα, το οποίο περιλαμβάνει, αποκλειστικά τη λειτουργία τον κεντρικό μανάτζμεντ, αλλά και το brand, το οποίο « στεγάζει » τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγική δραστηριότητα που πλέον ανέλαβαν οι τρίτοι.

Μια άλλη υποκατηγορία του εξωτερικού outsourcing, είναι η μέθοδος management-buy-out³¹. Στην περίπτωση αυτή, συγκεκριμένος τομέας της επιχείρησης, είτε παραγωγικός είτε υποστηρικτικός, ανατίθεται σε συνεργάτη της επιχείρησης, συνήθως μέλος του κοινωνικού προσωπικού, ο οποίος αναλαμβάνει την εκμετάλλευση του, ουσιαστικά ως αυτόνομος εργοδότης.

Σημειώνουμε, ότι η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια στο δημόσιο με στόχο την εξυγίανση επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως οι ΔΕΚΟ³².

Το εσωτερικό outsourcing απαντάται στους ομίλους επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή, μια επιχειρηματική δραστηριότητα μιας ή όλων των θυγατρικών επιχειρήσεων

³⁰ Καρταλιζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106-1107

³¹ Καρταλιζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107

³² Καρταλιζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107

του ομίλου, μεταβιβάζεται σε μια αυτοτελή νομική εταιρική οντότητα, η οποία ιδρύεται και λειτουργεί εντός του συγκεκριμένου ομίλου.

Δηλαδή, αυτή η μέθοδος επιτρέπει στους ομίλους επιχειρήσεων, να τεμαχίσουν τις επιμέρους δραστηριότητες, οι οποίες συνιστούν το πεδίο επιχειρηματικής δράσης των θυγατρικών τους και να τις κατανεύμουν, κατά είδος σε ανεξάρτητες εντός του ομίλου εταιρίες, οι οποίες αναλαμβάνουν ομοειδείς δραστηριότητες, από περισσότερες θυγατρικές. Έτσι, δημιουργείται ένα σύνολο ειδικευμένων κατά δραστηριότητα ανεξάρτητων εταιριών, οι οποίες διαδραματίζουν ένα ρόλο παρόμοιο με αυτόν του εργάτη σε μια γραμμή παραγωγής.

Αυτό επιτρέπει, την επίτευξη καλύτερων ποιοτικών αποτελεσμάτων σε σχέση με την εκτέλεση των ανατιθέμενων δραστηριοτήτων, αλλά και μείωση του κόστους, καθώς είναι δυνατόν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, τις οποίες πιθανώς μια θυγατρική από μόνη της δεν μπορεί να επιτύχει.

Μία ακόμη σημαντική διάκριση του outsourcing, αφορά το κριτήριο του τόπου, στον οποίο εκτελείται η ανατιθέμενη δραστηριότητα. Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, μιλάμε για inhouse και outhouse outsourcing³³.

Στο πρώτο, ο τόπος παροχής των υπηρεσιών του τρίτου και εκτέλεσης της δραστηριότητας παραμένει ο ίδιος σε σχέση με πριν την ανάθεση, δηλαδή συνήθως λαμβάνει χώρα μέσα στην εγκατάσταση του αναθέτοντος. Στο δεύτερο, οι χώροι

³³ Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107

παραγωγικής λειτουργίας και οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται, είναι εντελώς διαφορετικές σε σχέση με αυτές της αναθέτουσας επιχείρησης και συνήθως λαμβάνουν χώρα οι σχετικές δραστηριότητες, στην εγκατάσταση του αναλαμβάνοντος.

Το αν θα προτιμηθεί inhouse ή outhouse outsourcing, εξαρτάται ανάλογα με την περίπτωση και το είδος της δραστηριότητας που αποτελεί αντικείμενο του. Εξάλλου, κάποια είδη δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα η καθαριότητα των χώρων του αναθέτοντος, δεν είναι δυνατό να αποτελέσουν αντικείμενο outhouse outsourcing.

Επίσης, σημειώνουμε, ότι inhouse ή outhouse, μπορεί να είναι είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό outsourcing. Δηλαδή, στην περίπτωση που γίνεται ανάθεση σε μια εταιρεία που ανήκει στον ίδιο όμιλο, το outsourcing είναι εσωτερικό, ακόμη και αν η νέα επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς χώρους και εγκαταστάσεις από την αναθέτουσα θυγατρική.

Από αυτή τη βασική περιγραφή της έννοιας του outsourcing, διαφαίνεται, ότι επιτρέπει τη συμπλήρωση των ικανοτήτων της επιχείρησης με ικανότητες άλλων οικονομικών φορέων. Δηλαδή, επικεντρώνεται περισσότερο στις υποστηρικτικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ενώ ο κύριος κορμός της παραγωγικής δραστηριότητας, πρέπει να παραμείνει στα χέρια της ίδιας.

Ειδικά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η μέθοδος του εξωπορισμού, τους προσφέρει ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, σε κρίσιμους τομείς για την επιτυχία τους, όπως η ευελιξία, η μείωση του κόστους και κυρίως η αύξηση της αποδοτικότητας του πλοίου.

Με τον τρόπο αυτό, η ναυτιλιακή επιχείρηση, καταφέρνει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο ιδιαίτερα ρευστό περιβάλλον της ναυτιλιακής αγοράς, αποκτώντας συν τοις άλλοις και κάτι παραπάνω: μια επιπλέον ασφάλεια για την επιτυχία της, μέσω της εξειδίκευσης και της πείρας του παρόχου του εξωπορισμού, η οποία μειώνει επιπλέον το ήδη υψηλό ρίσκο των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, η μείωση του οποίου συνιστά έναν θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας για τη ναυτιλιακή επιχείρηση.

Τίθεται, όμως, το ερώτημα, εάν αντικείμενο του outsourcing, μπορούν να είναι και οι λεγόμενες κύριες δραστηριότητες³⁴.

Μια άποψη θεωρεί, ότι αυτό είναι λανθασμένο, γιατί το outsourcing, αφορά την ενίσχυση της επιχειρήσεως σε υποστηρικτικές λειτουργίες, στις οποίες δεν είναι ούτε θα πρέπει να είναι εξειδικευμένη και γιατί υπάρχει για να της επιτρέψει να επικεντρώνεται και να εξειδικεύεται στις κύριες δραστηριότητες. Αν όμως και αυτές αποτέλεσαν αντικείμενο του outsourcing, ποιο σκοπό πλέον θα έχει η αυτόνομη ύπαρξή τις επιχειρήσεως;

Επίσης, θεωρείται, ότι η παραχώρηση των τομέων κύριας δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε άλλες, ναρκοθετεί τα θεμελιά της και δημιουργεί προϋποθέσεις για να αναδειχτούν πολλά προβλήματα, γιατί στο μέλλον. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο καθίσταται αιχμάλωτη των παρόχων του outsourcing³⁵.

³⁴ Σε σχέση με την ταυτότητά τους, βλ. και σε Γεωργόπουλο, σελ. 139 επ..

³⁵ Ας σημειώσουμε βέβαια σε αυτό το σημείο, ότι όπως θα παρατηρήσουμε και στην συνέχεια, οι συμβάσεις μνάτζμεντ αποτελούν μέσο για την αιχμαλώτιση επιχειρήσεων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η εταιρεία να χάνει τη διοικητική της αυτονομία σε ουσιαστικό επίπεδο, καθώς θα πρέπει να παρακολουθεί τις αποφάσεις των παρόχων του outsourcing. Αργά ή γρήγορα αυτό θα την οδηγήσει σε ένα δευτερεύοντα ρόλο στα πλαίσια του συστήματος αυτών των επιχειρήσεων, την περιθωριοποίηση και να την οδηγήσει σε οικονομική αποτυχία.

Συγχρόνως, η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο χάνει τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη της, καθώς δεν έχει πλέον τη δυνατότητα να αναπτύξει νέα τεχνογνωσία, ικανότητες και δυνατά σημεία στους παραγωγικούς της τομείς, αφού δεν τους έχει παραχωρήσει.

Επίσης, αυτή η πρακτική μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επικίνδυνη, καθώς η εταιρία είναι καταδικασμένη να χρεώνεται τα όποια λάθη, οι ελλείψεις, σφάλματα, αβλεψίες και λανθασμένες αποφάσεις των παρόχων του outsourcing. Και ενώ αυτό είναι δυνατό να έχει σοβαρές συνέπειες, στην περίπτωση που παραχωρούνται υποστηρικτικές λειτουργίες, εάν το outsourcing αφορά τις κύριες δραστηριότητες, μπορεί να αποβεί και καταστροφικό.

Αν και τα παραπάνω σε γενικές γραμμές είναι σωστά, η άποψή μας είναι, ότι η ανάθεση κύριων παραγωγικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, μέσω outsourcing, υπό προϋποθέσεις μπορεί να συνιστά μια σωστή επιχειρηματική απόφαση.

Ήδη, κλασικό αντικείμενο outsourcing πολλών εταιριών, αποτελεί το τμήμα μάρκετινγκ. Παρότι, εκ πρώτης όψεως, η δραστηριότητα του μάρκετινγκ διαδραματίζει

υποστηρικτικό ρόλο, σε σχέση με το κύριο έργο μιας επιχείρησης, μια πιο σύντομη επιχειρηματική αντίληψη το κατατάσσει στις σημαντικότερες λειτουργίες μιας οποιασδήποτε εταιρίας, ανεξάρτητα αντικειμένου.

Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι το μάρκετινγκ βρίσκεται στο ενδιάμεσο, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών, καθώς αφενός δεν αποτελεί το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αφετέρου έχει θεμελιώδη ρόλο για μια σύγχρονη επιχείρηση, ίσως σε ορισμένες περιπτώσεις και περισσότερο νευραλγικό από ότι οι λεγόμενες κύριες δραστηριότητες, που αφορούν το παραγωγικό αντικείμενο της εταιρίας. Εξάλλου, πολλές επιχειρήσεις παρότι δεν απέδωσαν και ιδιαίτερα σε επίπεδο κύριων δραστηριοτήτων, κατάφεραν να πετύχουν, λόγω σωστού μάρκετινγκ, όπως συνέβη και το αντίστροφο.

Άρα, η ανάθεση μέσω outsourcing της λειτουργίας μάρκετινγκ, αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την παραδοχή της δυνατότητας ανάθεσης και κύριων δραστηριοτήτων.

Επίσης, η πολυπλοκότητα και η ρευστότητα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος³⁶, έχουν αλλάξει κατά πολύ τα δεδομένα και έχουν επιτρέψει αλλά και έχουν καταστήσει ανά περίπτωση αναγκαία τη μεταρρύθμιση των δομών των σύγχρονων επιχειρήσεων, στον αγώνα τους για να επιβιώσουν και να πετύχουν.

³⁶ Χαρακτηριστικό σημάδι αυτής της ρευστότητας αποτελεί και η σμίκρυνση του κύκλου ζωής πολλών κλάδων και προϊόντων της σύγχρονης οικονομίας.

Αυτή η ρευστότητα³⁷ σε συνδυασμό με τον παράγοντα της διεθνούς εξάπλωσης των μεγάλων επιχειρήσεων, έχει αυξήσει περισσότερο από ποτέ η σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει το μάρκαζμεντ, ρόλος ο οποίος αναβαθμίζεται συνεχώς σε σχέση με το παραδοσιακό αντικείμενο λειτουργιών της επιχείρησης.

Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει προσδώσει πρωτεύοντα ρόλο σε άλλα αγαθά, όπως το εταιρικό brandname, το goodwill³⁸ και το know-how.

Σε πολλές περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό συνήθως μεταξύ τους, αποτελούν το όχημα για την ανάπτυξη οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Καθώς, η διεθνής ανάπτυξη αποτελεί μια επιτακτική πλέον ανάγκη, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ως πιο εύκολη, λιγότερο χρονοβόρα και πιο συμφέρουσα από πλευράς κόστους λύση για να την πετύχουν, τη μέθοδο του licensing³⁹, της παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άλλα αγαθά. Συνήθως, η δότρια επιχείρηση, η οποία θέλει να διεισδύσει στην ξένη αγορά, παραχωρεί το δικαίωμα σε μια εγχώρια εταιρία να χρησιμοποιεί τις πατέντες της και της παρέχει την κατάλληλη τεχνογνωσία για να παράγει προϊόντα όμοια με τα δικά της και υπό την δική της επωνυμία.

Αλλά, είναι δυνατό, η επιχείρηση η οποία θέλει να αναπτυχθεί, να επιθυμεί μεν να συνεργαστεί με άλλες επιχειρήσεις για να το πετύχει αυτό και να απαλλαγεί από το

³⁷ Που γίνεται ακόμη μεγαλύτερη σε κλάδους σχετιζόμενους στενά με την υψηλή τεχνολογία και την καινοτομία, ως απόρροια βέβαια της ταχύτατης τεχνολογικής ανάπτυξης.

³⁸ Βλ. και παρακάτω στο κεφάλαιο σχετικά με την σχέση goodwill και συμβάσεως μάρκαζμεντ.

³⁹ Λιακόπουλος, Γενικό Εμπορικό, σελ. 194 επ..

κόστος και το ρίσκο για τη δημιουργία και λειτουργία αποκλειστικά από την ίδια, δικής της μονάδας παραγωγής, επιδιώκοντας παράλληλα δε στενότερο έλεγχο επί της διαδικασίας και πλήρη ένταξή της από νομική τουλάχιστον σκοπιά στον δικό της φορέα.

Σε αυτή την περίπτωση, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τη μέθοδο του outsourcing, είτε δημιουργώντας μια δική της μονάδα και αναθέτοντας τη λειτουργία της σε κάποια εγχώρια εταιρία, είτε αναθέτοντας της με outhouse outsourcing την παραγωγή των προϊόντων της σε εκείνη την περιοχή.

Αλλά και σε άλλες περιπτώσεις, εκτός από την διεθνή ανάπτυξη, ο αυξημένος ανταγωνισμός και το μεγάλο κόστος διατήρησης μονάδων παραγωγής, οδηγεί πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζουν την επιτυχία τους την καινοτομία, την έρευνα και την ανάπτυξη, να αναθέτουν το σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων σε άλλες επιχειρήσεις, κρατώντας οι ίδιες, για τον εαυτό τους τη δραστηριότητα ανάπτυξης της τεχνογνωσίας και της έρευνας και της εποπτείας του έργου των παρόχων.

Ένα επιπλέον θετικό, αυτής της λύσης, αποτελεί το γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο εξοικονομούνται πόροι, οι οποίοι μπορούν να διατεθούν για έρευνα, ανάπτυξη, την καινοτομία, αυξάνοντας αλματωδώς τα κονδύλια που αφιερώνονται σε αυτές, άρα και την αποτελεσματικότητά τους.

Όπως βλέπουμε, λοιπόν, αντικείμενο του outsourcing, μπορούν να είναι και οι κύριες δραστηριότητες, οι οποίες άπτονται άμεσα του αντικειμένου της λειτουργίας της επιχειρήσεως.

Φτάνουμε λοιπόν στο καταληκτικό μας σημείο, το οποίο αφορά το αν το ίδιο το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι δυνατό να αποχωριστεί από αυτή.

Τίθεται δηλαδή το ζήτημα, αν είναι δυνατός ο εξωπορισμός της διοίκησης.

Μια παραδοσιακή αντίληψη του επιχειρείν θα αντιμετώπιζε μια τέτοια ιδέα ως παράλογη.

Προσπαθώντας, να ορίσουμε την έννοια το μάνατζμεντ, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε κάποιον από τους παρακάτω ορισμούς, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί.

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους
- «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». (American Management Association, 1969)
- «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα». (Massie, 1979)
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα οι στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων

- Η διαδικασία προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (Organising), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μία επιχείρηση (ή σε έναν οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του⁴⁰.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω ορισμούς, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε ότι το management είναι η διαδικασία οργάνωσης, διεύθυνσεως και ελέγχου μιας ομάδας προσώπων, σε συνδυασμό με πόρους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς και τεχνολογικούς, οι οποίοι εντάσσονται σε μια κοινή οργανωτική δομή, ενός οργανισμού, με στόχο το συντονισμό τους με γνώμονα την επίτευξη ενός τελικού σκοπού.

Ανεξάρτητα, τελικά, από τον ορισμό που θα προτιμήσουμε, καταλαβαίνουμε ότι η έννοια του μάνατζμεντ, αφορά την δημιουργία, οργάνωση και επίβλεψη μιας ιεραρχικής δομής, προσώπων, διαδικασιών, πληροφοριών και αποφάσεων, την θέση στόχων, την επινοήση μεθόδων και στρατηγικών για την επίτευξή τους και την επίβλεψη της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της.

Σε κάθε περίπτωση, τα κύρια γνωρίσματα της έννοιας, αφορούν την οργάνωση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, το σχεδιασμό και κυρίως τη λήψη αποφάσεων.

Καθώς το μάνατζμεντ έχει μεν ως αντικείμενο το σύνολο της επιχείρησης, η οποία αναλύεται δε σε κύκλους δραστηριοτήτων, έτσι και το μάνατζμεντ ανάλογα με τη

⁴⁰ Βλέπε και σχετικά Διαγράμματα 2 και 3.

δραστηριότητα που αφορά, μπορεί να εξειδικευτεί. Έτσι λοιπόν, μιλάμε για χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, μάρκετινγκ μάνατζμεντ, διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων, operations management και τα λοιπά.

Όμως, σε όλες τις περιπτώσεις, η ουσία παραμένει η ίδια και συνίσταται στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο της κάθε δραστηριότητας.

Αυτό το οποίο είναι ανάγκη να αντιληφθούμε, είναι ότι η διοίκηση δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο αρμοδιοτήτων, οι οποίες έχουν αποδοθεί στα πρόσωπα, τα οποία έχουν αναλάβει τη διεύθυνση της επιχειρήσεως. Ούτε είναι σωστό, ότι η διοίκηση είναι απλώς μια έννοια, η οποία υπάρχει μέσα σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.

Πραγματικά, σε κάθε επίπεδο και κάθε τομέα εντός ενός οργανισμού, αναπτύσσονται διοικητικής φύσεως καθήκοντα, τα οποία μπορούν να ξεκινούν από τον απλό συντονισμό ενεργειών στην παραγωγική διαδικασία ή κάποια φάση της, μέχρι την διαχείριση μεγάλων και κύριων projects.

Και σε κάθε επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας, μέσα τον κύκλο αρμοδιοτήτων των φορέων τους, εντάσσεται κατά ένα μέρος και το στοιχείο του διοικείν.

Ακόμη και ένα απλό στέλεχος πωλήσεων, διεκπεραιώνει διοικητικά καθήκοντα.

Το μάνατζμεντ τελικά έχει να κάνει όχι απλώς με ολόκληρους οργανισμούς και δομές, αλλά και με κάθε δραστηριότητα, όσο απλή και να είναι αυτή, με κάθε εργασία, η οποία προκύπτει και εκπληρώνεται, στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού.

Όμως, κάθε μία δραστηριότητα και εργασία, λαμβάνει χώρα και εντάσσεται στα πλαίσια της λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού και της πορείας για την επίτευξη συνολικού στόχου. Έτσι και το μάνατζμεντ, σε τελική ανάλυση αποτελεί μια λειτουργία, η οποία αφορά το σύνολο και όσο και αν την αναλύσουμε, και πάλι εντάσσεται σε ένα συνολικό προγραμματισμό και σχέδιο δράσης, η οποία διατρέχει όλη την διοικητική δομή και ιεραρχία, κινούμενη προς τους συνολικούς σκοπούς του οργανισμού.

Αυτό το οποίο προκύπτει, είναι ότι το ναυτιλιακό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες διατρέχουν μεν το σύνολο μιας επιχειρήσεως, αφορούν δε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι σύμφυτη με κάθε δραστηριότητα, αλλά η συνολική διοίκηση ενός οργανισμού, αποτελεί αυτοτελές αντικείμενο.

Γι' αυτό το λόγο, το μάνατζμεντ αποτελεί και μια αυτοτελή δραστηριότητα, μέσα στους κύκλους της ναυτιλιακής επιχείρησης, δραστηριότητα η οποία έχει ως αντικείμενο της την κατεύθυνση ολοκλήρου του οργανισμού και το συντονισμό όλων των υπολοίπων επιμέρους δραστηριοτήτων.

Και μάλιστα ανήκει στον πλέον στενό πυρήνα των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως, καθώς το αντικείμενο της αφενός αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, αφετέρου, συνδέει την επιχείρηση με το στόχο της, διασφαλίζοντας, όπως είδαμε, την αυτοτέλειά της.

Το μανάτζμεντ θέτει τους στόχους, δημιουργεί και οργανώνει το απαραίτητο πλαίσιο και καταστρώνει τα σχέδια με τα οποία αυτοί θα επιτευχθούν, μετατρέποντας υλικούς και άυλους πόρους σε επένδυση και από εκεί σε κέρδος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί το αισθητήριο και αποφασιστικό συγχρόνως όργανο κάθε οργανισμού, είτε οικονομικού είτε όχι, και ειδικά της ναυτιλιακής εταιρίας. Είναι προφανές, ότι αποτελεί την κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης, και όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες διαδραματίζουν σε σχέση με αυτήν ένα ρόλο επικουρικό του δικού της ρόλου.

Συγχρόνως, αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μιας επιχείρησης, αυτό το στοιχείο το οποίο τη διαφοροποιεί από τις άλλες και συνιστά την αυτοτέλειά της σχέση μάλιστα με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.

Έτσι λοιπόν, η ανάθεση σε κάποιον ξένο, του μανάτζμεντ ενός ναυτιλιακού οργανισμού συνήθως στην πράξη σημαίνει την ανάθεση- μεταβίβαση του ίδιου του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, παύει η αυτοτέλεια της επιχειρήσεως και αυτή είτε ενώνεται με κάποιον άλλο φορέα είτε διατηρεί μια νομική αυτοτέλεια, εντασσόμενη όμως σε έναν δίκτυο επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν ως ενιαία οικονομική οντότητα.

Βέβαια, όπως είδαμε, το μανάτζμεντ δεν είναι η μόνη δραστηριότητα και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες σύμφωνα με μια παραδοσιακή αντίληψη,

ήταν αποκλειστικό αντικείμενο της ίδιας της ναυτιλιακής επιχειρήσεως, είναι δυνατό και συχνά αναγκαίο στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας να τύχουν εξωπορισμού.

Οι γενεσιουργοί λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν στην μέθοδο του outsourcing και αφορούσαν τον συνδυασμό δυνατοτήτων, την ανάθεση δραστηριοτήτων στις οποίες δεν τα πάει καλά η ναυτιλιακή επιχείρηση σε ειδικούς και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την διεπιχειρηματική συνεργασία, δεν μπορούμε να αρνηθούμε, ότι μπορεί να υπάρχουν και στην περίπτωση του ναυτιλιακού μάνατζμεντ.

Όπως θα δούμε και στην ανάλυση των οικονομικών πλεονεκτημάτων, που προσφέρει η ανάθεση του ναυτιλιακού μάνατζμεντ σε τρίτους, σε πληθώρα περιπτώσεων, μια επιχείρηση μπορεί να υστερεί, μόνο και μόνο λόγω κακής διοίκησης ή να χρειάζεται για την ανάπτυξη της πιο έμπειρο και ικανό μάνατζμεντ.

Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να αντιπαραθέσει, ότι τα παραπάνω προβλήματα, τα οποία οφείλονται σε ανεπαρκές μάνατζμεντ, θα μπορούσαν να λυθούν από τη ναυτιλιακή επιχείρηση με την αλλαγή του ή των προσώπων τα οποία έχουν αναλάβει την διοίκησή της. Θα μπορούσε δηλαδή η επιχείρηση να προσλάβει νέο μάνατζέρ ή να αλλάξει το πρόσωπο του διευθύνοντος συμβούλου ή να εκλέξει νέο διοικητικό συμβούλιο. Υπάρχουν πολλές ενδιάμεσες λύσεις, πέρα από το να ανατεθεί το σύνολο της διοίκησης, ως αυτοτελής και κύρια παράλληλα, επιχειρηματική δραστηριότητα, σε ένα άλλο ανεξάρτητο φορέα.

Το ζήτημα λοιπόν είναι, όχι φυσικά, το αν μπορεί να αλλάξει ο επιμέρους και εντασσόμενος μέσα στο οργανόγραμμα της ναυτιλιακής επιχειρήσεως φορέας-πρόσωπο της αρμοδιότητας του διοικείν, αλλά αν μπορεί να ανατεθεί σε άλλον οργανισμό, η ίδια η δραστηριότητα, ως σύνολο και όχι ως συνισταμένη προσωπικών αρμοδιοτήτων.

Η πράξη έχει αποδείξει, ότι πολλές φορές δεν επαρκεί η απλή αλλαγή το πρόσωπο, το οποίο φέρει την ευθύνη για τη διοίκηση μιας επιχειρήσεως. Οι λόγοι μπορεί να αναζητηθούν στην έλλειψη εμπειρίας και σχετικής τεχνογνωσίας, όχι το πρόσωπο, αλλά ολόκληρου του επιχειρηματικού οργανισμού, αλλά και στο ιδιαίτερα ευρύ πολλές φορές φάσμα νέων και πρωτόγνωρα για τη ναυτιλιακή επιχείρηση στοιχείων του περιβάλλοντος, στο οποίο καλείται να δράσει.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, αυτό που αναζητά η επιχείρηση δεν είναι ένα πρόσωπο το οποίο θα ηγηθεί, αλλά η συνολική παροχή των απαραίτητων διοικητικών εφοδίων, που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Εξάλλου, ένα συγκεκριμένο διοικητικό στέλεχος, όσες ικανότητες και να έχει, δεν μπορεί να υποκαταστήσει πάντα τη γνώση, την εμπειρία και τις ικανότητες ενός οργανωμένου διοικητικού συνόλου, ούτε τα οφέλη τα οποία μπορεί να παρέχει η τεχνογνωσία, οι επιχειρηματικές γνωριμίες και το δίκτυο ενός ολόκληρου επιχειρηματικού οργανισμού⁴¹.

⁴¹ Εξάλλου συχνά η σύναψη μιας συμβάσεως ναυτιλιακού μάντζμεντ ουσιαστικά αποβλέπει στην ένταξη στα επιχειρηματικά δίκτυα του δότη, παρά στην εκ μέρους του προσφορά διοίκησης.

Από την άλλη, το ζητούμενο μπορεί να είναι ο έλεγχος ενός επιχειρηματικού φορέα πάνω σε έναν άλλο, κάτι το οποίο δεν μπορεί να διασφαλιστεί απλά με την επιλογή ενός κατάλληλου διευθυντή.

Βέβαια, όπως είδαμε, το μανάτζμεντ μιας ναυτιλιακής επιχείρησης από πολλούς θεωρείται έννοια ταυτόσημη με την αυτοτέλεια της και την αυτοτέλεια του σκοπού της.

Από την άλλη πλευρά όμως, στη σύγχρονη ναυτιλιακή αγορά, οι συνθήκες επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να αναζητήσουν αυτό το οποίο τους λείπει, στη συνεργασία με άλλους επιχειρηματικούς φορείς. Μέσω της συνεργασίας, αναλαμβάνουν τη δέσμευση όχι να εγκαταλείψουν τον επιχειρηματικό του σκοπό, αλλά να το συνδυάσουν και να τον εντάξουν μαζί με τους άλλους επιχειρηματικούς σκοπούς των συνεργαζόμενων, στα πλαίσια ενός κοινού σκοπού.

Όσο για την αυτοτέλεια των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως οντότητες, διευρύνονται τα φαινόμενα επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκουν πιο συμφέρον και ωφέλιμο για αυτές να προβούν σε κάποιες παραχωρήσεις σε σχέση με την οικονομική τους ανεξαρτησία, με αντάλλαγμα την επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Αυτό το οποίο τελικά μετράει δεν είναι η οικονομική ανεξαρτησία αλλά η οικονομική επιτυχία.

Καθώς οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ανήκουν κατά κυριότητα σε μετόχους, οι οποίοι επενδύουν σε αυτές για να αποκομίσουν κέρδη από τη δραστηριότητά τους, το πρώτο

το οποίο έχει σημασία είναι η επιβίωσή τους και σε δεύτερο επίπεδο η ανάπτυξή τους με στόχο τόσο το βραχυπρόθεσμο όσο, κυρίως, το μακροπρόθεσμο κέρδος.

Στο σύγχρονο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να πετύχει μια ναυτιλιακή επιχείρηση για να βρει και νέους επενδυτές της, χρειάζεται να συνδυάζει μια σειρά ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία, όπως αναφέραμε και παραπάνω, για να τα αποκτήσει χρειάζεται να συμπράξει συχνά με άλλους φορείς.

Όπως βλέπουμε τελικά, το μάνατζμεντ αποτελεί μια κύρια δραστηριότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης, η οποία όμως παράλληλα είναι και δεκτική ανάθεσης.

Έτσι, μπορούμε να απαντήσουμε στο αρχικό μας ερώτημα, ότι ακόμα και το μάνατζμεντ μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι δυνατό να τύχει εξωπορισμού.

Το outsourcing, εξάλλου, ως φαινόμενο, εκφράζει σε μεγάλο βαθμό τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες και φιλοσοφία, καθώς βασίζεται στην διεπιχειρηματική συνεργασία, τον συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων και την αντικειμενική κρίση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης σχετικά με το μέχρι που μπορεί να πορευτεί μόνη της.

Το δίλημμα “Make it or Buy”⁴² το οποίο όπως είδαμε είναι το θεμελιώδες ερώτημα στο οποίο βασίζεται ο εξωπορισμός, είναι παρόν και στο ζήτημα της ανάθεσης του ναυτιλιακού μάνατζμεντ σε εξωτερικούς της επιχειρήσεως φορείς. Εξάλλου, και στην περίπτωση αυτή, στην ουσία η επιχείρηση αγοράζει μάνατζμεντ με την έννοια ότι πληρώνει για να αποκτήσει η διοικητική και επιχειρηματική τεχνογνωσία και

⁴² Βλ. και Fill C., Visser E., The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.

δεξιότητες, επιχειρηματικό δίκτυο γνωριμιών και συνεργασιών και τα κατάλληλα πρόσωπα, τα οποία να αξιοποιήσουν τους δικούς της πόρους.

Το σημείο στο οποίο διαφέρει τελικά η ανάθεση του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, από την ανάθεση οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας μέσω outsourcing, αφορά το τελικό εύρος των αρμοδιοτήτων, οι οποίες ανατίθενται στον πάροχο. Αφού, το μάνατζμεντ διατρέχει όλη τη ναυτιλιακή επιχείρηση και όλες τις δραστηριότητες της ως σύνολο, έτσι και η ανάθεση του, επηρεάζει συνολικά τη δομή, την οργάνωση, τη λειτουργία και τη ροή των αποφάσεων και των πληροφοριών μέσα στα πλαίσια της.

Ο τρόπος με τον οποίο αυτό γίνεται είναι πολύ πιο καταλυτικός σε σχέση με την ανάθεση οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας.

Η διαφορά αυτή δεν έχει μόνο ποσοτικό περιεχόμενο, αλλά και ποιοτικό, καθώς στο κοινό outsourcing, ο πάροχος λαμβάνει την εξουσία να λαμβάνει μεν αποφάσεις πολύ πιο κλειστού και συγκεκριμένου δε χαρακτήρα και περιεχομένου, περιορισμένου στα πλαίσια της αντεθείσας επιμέρους δραστηριότητας και πάντα υπό την επίβλεψη της αναθέτουσας και μέσα στα πλαίσια της δικής της συνολικής λειτουργίας.

Αντίθετα στην ανάθεση του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, ο πάροχος λαμβάνει στην ουσία ανοιχτή εντολή για τη διοίκηση της επιχειρήσεως, η οποία περιορίζεται μόνο από τους όρους του κειμένου της σχετική συμβάσεως, περιορισμός όμως, ο οποίος δεν συγκρίνεται με αυτούς του κοινού outsourcing.

Πλέον, η αναθέτουσα ναυτιλιακή επιχείρηση δεν επιβλέπει την άσκηση των καθηκόντων του παρόχου, παρά από ένα πολύ απομακρυσμένο χρονικά και από άποψη δυνατότητας επέμβασης, σημείο.

Οι αρμοδιότητες τις οποίες αναλαμβάνει ο πάροχος, είναι ευρύτατες, αφορούν κάθε πλευρά της ναυτιλιακής επιχειρήσεως, επιδρούν και επεμβαίνουν στη δομή της, αλλάζοντας την, για την όποια αλλαγή εξάλλου έχει λάβει τη σχετική εντολή και η ανάγκη για έγκριση της αναθέτουσας είναι αρκετά πιο σπάνια, καθώς αυτή μπορεί να αντιδράσει μόνο με καταγγελία της σχετικής συμβάσεως και πάντως όχι σε επίπεδο καθημερινής διοικήσεως, ενώ η συμπεριφορά του παρόχου κρίνεται όχι από μεμονωμένα περιστατικά και αποφάσεις αλλά από τη συνολική του επίδοση στο τιμόνι της επιχειρήσεως και τα τελικά αποτελέσματα τα οποία καταφέρει.

Αυτό το οποίο τελικά αλλάζει αφορά τη ιδιαίτερη μορφή του μάνατζμεντ σε σχέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της ναυτιλιακής επιχειρήσεως, η οποία έχει να κάνει με το εύρος, την σφαιρικότητά και τον ανοικτό του χαρακτήρα. Βέβαια, και στο ναυτιλιακό μάνατζμεντ, μπορούν να τεθούν κάποιοι ποσοτικοποιημένοι στόχοι, αλλά αυτό το οποίο σε τελική ανάλυση ανατίθεται, είναι η ελευθερία χάραξης του δρόμου, τον οποίο ο πάροχος κατά δική του και ελεύθερη κρίση θα θεωρήσει κατάλληλο, για να φθάσει σε αυτά τα αποτελέσματα.

Εξάλλου, το ναυτιλιακό μάνατζμεντ αποτελεί τη δραστηριότητα της οποίας αντικείμενο είναι η οργάνωση και εποπτεία, αλλά και η αλλαγή όποτε χρειαστεί της δομής της ναυτιλιακής επιχειρήσεως.

Άρα, όταν ανατίθεται το μάνατζμεντ, ανατίθεται και η ελευθερία επέμβασης και αλλαγής στη δομή του οργανισμού και τους στόχους τελικούς ή ενδιάμεσους αυτού.

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε, το πώς αυτή η ανάθεση μπορεί να υλοποιηθεί και να λειτουργήσει, σε πραγματικό αλλά και νομικό επίπεδο και το ποιοι είναι οι όροι και προϋποθέσεις για να λάβει χώρα σύννομα.

Θεσμικό Πλαίσιο Συμβάσεως Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ

Επισκόπηση Γενικών Νομικών Χαρακτηριστικών

Έχουμε, λοιπόν, ήδη περιγράψει τα βασικά στοιχεία της συμβάσεως ναυτιλιακού μάνατζμεντ.

Σε σχέση με τα νομικά χαρακτηριστικά της θα αναφέρουμε καταρχήν, ότι πρόκειται για μία νέα συμβατική μορφή της σύγχρονης οικονομίας⁴³, για μία σύμβαση δηλαδή ενοχική, αμφοτεροβαρή.

Επίσης αποτελεί μία σύμβαση διαρκή⁴⁴ με όλες τις ιδιαιτερότητες που συνεπάγεται ο χαρακτηρισμός αυτός τόσο για την εξέλιξή της όσο και για τη λήξη της, στις οποίες και ανήκει η ιδιαίτερα έντονη υποχρέωση πίστης .

Σημειώνεται, ότι η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ λαμβάνει συνήθως μορφή συμβάσεως ορισμένου χρόνου, χωρίς να αποκλείεται και ο καθορισμός της ως αορίστου.

Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της συμβάσεως είναι επίσης ότι ανήκει στις λεγόμενες ανώνυμες συμβάσεις⁴⁵, καθώς δεν ρυθμίζεται κατ' αρχήν από τον νόμο,

⁴³ Απ. Γεωργιάδης , Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ... , σ. 12· Κορνηλάκης, ό.π., σ.8.

⁴⁴ Για τη διάκριση των ενοχικών συμβάσεων σε διαρκείς ή παροδικές και στιγμιαίες βλ. Κ. Σούρλα σε ΕρμΑΚ , Εισαγωγή στα άρθρ. 361-373 αρ. 54· Ζέπο, Ενοχικό Δίκαιο Ι, 1965, σ. 334· Μαντζούφα, Ενοχικό Δίκαιο, σ. 27.

⁴⁵ Για τις μη ρυθμισμένες ή ανώνυμες συμβάσεις βλ. Σταθόπουλο, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο , ... ,

εμφανίζεται όμως με ιδιαίτερη συχνότητα στην πράξη, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να τη χαρακτηρίσει ως «τυποποιημένη στις συναλλαγές» σύμβαση⁴⁶ , ⁴⁷. Δηλαδή, δεν υπάρχει ειδικό ρυθμιστικό πλαίσιο κανόνων δικαίου, οι οποίοι εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη σύμβαση.

Παρά όμως την απουσία ειδικών κανόνων δικαίου, σημαντικό στοιχείο το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες που εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι οι τυχόν σχέση της συμβάσεως ναυτιλιακό μανάτζμεντ με κάποια άλλη σημαντική μορφή, για την οποία ο νομοθέτης προβλέπει σχετικά και θεσπίζει ειδικούς κανόνες.

Η σύμβαση, αυτή καταρχάς έχει μεν στοιχεία συμβάσεως εντολής (ΑΚ 713) πλην όμως δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σύμβαση εντολής δεδομένου ότι λείπει το στοιχείο του αμίσθου⁴⁸.

Η σύμβαση management έχει κοινά στοιχεία - κατά περίπτωση - με τη σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών (ιδιαίτερα όταν ο manager είναι ελεύθερος επαγγελματίας που ειδικεύεται στην ανάληψη της διοίκησης επιχειρήσεων) ή με τη σύμβαση έργου (όταν ο manager εγγυάται στη σύμβαση την επίτευξη των

σ. 267- 268

Γεωργιάδης, ό.π., σ. 7 επ.

⁴⁶ Για την έννοια των τυποποιημένων στις συναλλαγές συμβάσεων βλ. Larenz, Schuldrecht II, 13^η έκδ., 1986, σ. 1 επ.

Γεωργιάδης, ό.π., σ. 11.

⁴⁷ Έτσι και σε Γεωργιάδη, ό.π., σ. 12.

⁴⁸ Καράσης, στον ΑΚ Γεωργιάδη / Σταθόπουλου, αρθρ. 713 αρ. 10.

επιδιωκόμενων με αυτή αποτελεσμάτων⁴⁹)⁵⁰.

Παρά τις όποιες ομοιότητες, όμως, υπάρχουν και σημαντικές διαφορές, καθώς επίσης και στοιχεία από άλλες συμβατικές μορφές του ιδιωτικού δικαίου.

Έτσι, στη σύμβαση management απαντούν και δικαιώματα και υποχρεώσεις που προσιδιάζουν π.χ.. στη σύμβαση εντολής (στο μέτρο που ο λήπτης διατηρεί το δικαίωμά του για παροχή οδηγιών προς τον δότη και άσκηση εποπτείας στις δραστηριότητες του τελευταίου) κ.ο.κ⁵¹.

Δεν θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ως σύμβαση έργου, διότι απ' ότι φαίνεται από ολόκληρο το περιεχόμενο της συμβάσεως τα μέρη αποσκοπούν όχι στο αποτέλεσμα της διοίκησης, αλλά περισσότερο στην καταβαλλόμενη εργασία.

Σ' αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι η εταιρία management δεν υπόσχεται πάντοτε (συνήθως μάλιστα κατ' εξαίρεση) ότι οι υπηρεσίες της θα έχουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα⁵², κι επίσης τον κίνδυνο για την έκβαση της διοίκησης τον φέρει η αναθέτουσα επιχείρηση.

Ενόψει όλων αυτών, η αυτούσια απαρέγκλιτη εφαρμογή στη σύμβαση management του ρυθμιστικού πλαισίου της σύμβασης παροχής υπηρεσιών ή της σύμβασης έργου

⁴⁹ Αυτό θα συμβαίνει κυρίως στις συμβάσεις διεθνούς management, όπου, όπως ήδη σημειώθηκε, με την ανάθεση της διοίκησης της επιχείρησης σε τρίτους επιδιώκεται πρώτιστα η δημιουργία υποδομών για την μελλοντική αυτόνομη λειτουργία της επιχείρησης και ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας.

⁵⁰ Βλ. Γεωργακόπουλο, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Γενικό Μέρος, ... , σ. 238-239. Περάκη, Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου, ... , § 69, αρ. 5, σ. 381.

⁵¹ Περισσότερα για τα κοινά σημεία που εμφανίζει η σύμβαση management με άλλους συμβατικούς τύπους του εμπορικού και του αστικού δικαίου βλ. και στην σύγκριση με αυτούς.

⁵² UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 106

αντίστοιχα δεν ενδείκνυται⁵³.

Αντίθετα, θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι η σύμβαση management ανήκει στις λεγόμενες μεικτές συμβάσεις⁵⁴, καθώς συνδυάζει - εκτός από στοιχεία εντολής και συμβάσεως παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών - και στοιχεία συμβάσεως έργου, δεδομένου ότι οι υποχρεώσεις της εταιρίας management κατά την περίοδο της προετοιμασίας, κατατείνουν σε ένα συγκεκριμένο έργο δηλαδή στην παροχή τεχνικής υποστήριξης προκειμένου να κατασκευαστεί και να εξοπλιστεί η επιχείρηση (πράγμα που περιλαμβάνει και επίβλεψη και έλεγχο των σχετικών εργασιών), όπως επίσης παρουσιάζει και στοιχεία συμβάσεως παροχής χρήσης αυτών αγαθών καθώς η εταιρία management μεταφέρει την τεχνογνωσία της (Know-how) στην διοικούμενη επιχείρηση.

Κάποιες φορές είναι δυνατόν να λειτουργεί και ως μία σύμβαση πλαίσιο, όταν

⁵³ Διαφορετική άποψη υιοθετεί τόσο η θεωρία όσο και η νομολογία στη Γερμανία.

Γι' αυτούς η σύμβαση management είναι - κατ' αρχήν - μια επώνυμη («ρυθμισμένη») σύμβαση του Αστικού τους Κώδικα, καθώς εκτιμούν ότι ευχερώς μπορεί να υπαχθεί στη γενική ρύθμιση των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών κατά την έννοια των §§ 611 επ. BGB με τις όποιες ιδιαιτερότητες και τροποποιήσεις επιβάλλει στο γενικό αυτό ρυθμιστικό πλαίσιο η § 675 BGB, η οποία ρυθμίζει ειδικότερα τη σύμβαση επιμελείας ξένων υποθέσεων («Geschäftsbesorgungvertrag»)

βλ. σχετικά, Schlüter, ό.π., σ. 23-24

Martinek, ό. π. , σ. 285-286, Löffler, ό.π., 2920 επ.

BGH, WM 1982, 394, 398.

Στην ευρύτερη κατηγορία των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών φαίνεται να εντάσσει τη σύμβαση management και ο κοινοτικός νομοθέτης (βλ. Οδ. 92/ 50/ ΕΟΚ, Παράρτημα ΙΑ αρ. 11, η διατύπωση της οποίας όμως δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα).

⁵⁴ Για την έννοια των μεικτών συμβάσεων βλ. Σταθόπουλο, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο, ..., σ. 269 Απ. Γεωργιάδη, Ενοχικό Δίκαιο - Γενικό Μέρος Ι, 1993, σ. 255· Απ. Γεωργιάδη, ό.π., σ. 13 επ. τον ίδιο, Γενικό Ενοχικό,...,§ 4, αρ, 42 επ.

υφίσταται υποχρέωση της επιχείρησης να προμηθεύεται εξοπλισμό ή πρώτες ύλες από τον manager, και στη συνέχεια καταρτίζονται εκτελεστικές συμβάσεις πώλησεως.

Το μικτό χαρακτήρα της συμβάσεως θα τον λάβουμε υπόψη, όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο που την διέπει και τους κανόνες που εφαρμόζονται σε αυτήν.

Επομένως, αφού χαρακτηρίσαμε τη σύμβαση management -τουλάχιστον ως προς τη βασική παροχή, δηλ. τη διοίκηση της επιχείρησης - ως σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών με στοιχεία εντολής, θα έχουν κατά κανόνα εφαρμογή οι διατάξεις της συμβάσεως εργασίας, με εξαίρεση αυτές που αφορούν στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, ενώ συμπληρωματικά θα έχουν εφαρμογή και οι διατάξεις περί εντολής, εξαιρέσει εκείνων που προϋποθέτουν άμισθο χαρακτήρα.

Εφαρμογή θα έχουν επίσης οι γενικές περί συμβάσεων διατάξεις (ΑΚ 287-495) καθώς και οι διατάξεις περί δικαιοπραξιών.

Κατά κανόνα οι συμβάσεις ναυτιλιακού management ρυθμίζουν λεπτομερώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μερών καθώς και κάθε ζήτημα που μπορεί να προκύψει, όμως οι παραπάνω διατάξεις είναι χρήσιμες σε περίπτωση κενών της σύμβασης ή σε περιπτώσεις που διατάξεις της συμβάσεως είναι αντίθετες με νομοθετικές διατάξεις αναγκαστικού δικαίου.

Ειδικότερα, μεγάλη σημασία σχετικά με το εφαρμοστέο δίκαιο για την σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ διαδραματίζει το ευρύτατα χρησιμοποιούμενο στην πράξη τυποποιημένο υπόδειγμα Standard Ship Management Agreement, γνωστό και ως

Shipman '98, το οποίο παρουσιάζεται από την BIMCO⁵⁵.

Το υπόδειγμα αυτό, το οποίο αποτελεί τη βάση για οποιαδήποτε μελέτη επάνω στην σύμβαση διαχείρισης πλοίων, παρουσιάζεται παρακάτω, σε συνδυασμό και με άλλα υποδείγματα τέτοιων συμβάσεων, τα οποία βασίζονται επίσης σε αυτό.

Βέβαια, οφείλουμε να σημειώσουμε, ότι σύμφωνα μάλιστα και με τις υποδείξεις του ίδιου του φορέα αναπτύξεως τους, συχνά δεν μπορούν να εφαρμοστούν ή υπάρχει ανάγκη να τροποποιηθούν, για να είναι αποδεκτά σε κάποιες έννομες τάξεις, ανάλογα βέβαια με το δίκαιο της σημαίας του πλοίου. Επίσης, προσθέτουμε, ότι αυτό το υπόδειγμα έχει τροποποιηθεί και αναθεωρηθεί έως κάποιο βαθμό με συνεχείς ανά έτος ενημερώσεις, οι οποίες βασίζονται στην εξέλιξη των αναγκών και στην αποκρυστάλλωση της μέχρι τώρα εμπειρίας.

Το υπόδειγμα αυτό μάλιστα συμπυκνώνει τα βασικά και γενικά χαρακτηριστικά της σύμβασης ναυτιλιακού μάνατζμεντ και γι' αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, κατά τη μελέτη του περιεχόμενου και της μορφής αυτών των συμβάσεων.

⁵⁵ Αποτελεί έναν ιδιωτικό οργανισμό, μεγάλου κύρους και ιστορίας, που παρέχει ποικίλες μορφές υπηρεσιών στα διάφορα μέρη της ναυτιλίας (πλοιοκτήτες, ναυλομεσίτες κλπ), από εκπαίδευση και νομική υποστήριξη έως ενημέρωση και διαφήμιση.

Τύποι Συμβάσεως

Ιδιαίτερος τύπος για τη σύμβαση ναυτιλιακό μάνατζμεντ κατ' αρχήν δεν είναι απαραίτητος, καθώς σύμφωνα με το αστικό δίκαιο ο τύπος είναι υποχρεωτικό στοιχείο μόνο εκείνων των συμβάσεων, για τις οποίες προβλέπει σχετικά νόμος. Καθώς η σύμβαση δεν ρυθμίζεται από το νόμο, άρα υπερισχύει η αρχή του προφορικού τύπου (ατύπου χαρακτήρα) των συμβάσεων, δηλαδή η κατάρτιση σχετικού εγγράφου συμφωνητικού δεν είναι απαραίτητη.

Στην πράξη πάντως προς αποφυγή αμφισβητήσεων και άλλων επιπλοκών οι συμβάσεις management καταρτίζονται πάντοτε εγγράφως. Συντάσσονται μάλιστα προς τούτο πολυσέλιδα έγγραφα. Μάλιστα, καθώς στα πλαίσια της ναυτιλίας η σύμβαση σε γενικές γραμμές είναι τυποποιημένη από την πρακτική των συναλλαγών, υπάρχουν συγκεκριμένα υποδείγματα, με κυριότερο το Shipman '98, που αναφέραμε και παραπάνω, τα οποία με διάφορες παραλλαγές, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες, χρησιμοποιούνται από τα μέρη για την κατάρτιση της συμβάσεως.

Άρα, παρά το γεγονός ότι η σύμβαση κατά το νόμο είναι άτυπη, στην πράξη πάντα χρησιμοποιείται έγγραφο συμφωνητικό και μάλιστα με τυποποιημένο περιεχόμενο, για λόγους που ανάγονται στην προστασία της ασφάλειας των συναλλαγών και διευκολύνουν την αποδεικτική διαδικασία, κατοχυρώνοντας τα συμφέροντα των μερών,

σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Απαλλακτικές Ρήτρες

Μέσα στη σύμβαση, συχνά τίθενται αρκετές απαλλακτικές ρήτρες υπέρ της εταιρίας μανάτζμεντ, οι οποίες αποσκοπούν στον περιορισμό της ευθύνης της, αποκλειστικά σε καταστάσεις, που οφείλονται μόνο σε δικό του σφάλμα και αμέλεια.

Έτσι για παράδειγμα, απαλλάσσεται από οποιοδήποτε σφάλμα προέρχεται από ενέργειες του πληρώματος του πλοίου, από οποιαδήποτε κατάσταση η οποία δεν οφείλεται αποκλειστικά σε δικό της σφάλμα, αλλά εμπλέκεται και ευθύνη τρίτων, όπως επίσης και για λόγους ανωτέρας βίας (**force majeure**), δηλαδή για καταστάσεις και γεγονότα έξω από τη λογική έκταση της δυνατότητας ελέγχου αυτής⁵⁶.

Επίσης, το συμβόλαιο προβλέπει την υποχρέωση του πλοιοκτήτη να λαμβάνει κάθε μέτρο για την προστασία της εταιρίας μανάτζμεντ και των βοηθών εκπληρώσεως της, από οποιαδήποτε νομική ευθύνη έναντι τρίτων, δηλαδή την υποχρέωσή του να αναλάβει ο ίδιος αυτή την ευθύνη, απαλλάσσοντας τους πρώτους, ούτως ώστε να πραγματώνεται το κύριο χαρακτηριστικό της συμβάσεως, το οποίο έγκειται στην ευθύνη της εταιρίας μανάτζμεντ αποκλειστικά έναντι του πλοιοκτήτη και όχι έναντι οποιουδήποτε άλλου μέρους.

Σημαντική ιδιαιτερότητα, των συμβολαίων διαχείρισης πλοίου, αποτελεί ο όρος

⁵⁶ Mandaraka –Sheppard, Modern Admiralty Law, Cavendish Publ. Ltd 2001, σελ. 231

γνωστός ως **“himalaya”**, σύμφωνα με τον οποίον οποιοσδήποτε εργαζόμενος, υπεργολάβος, πράκτορας, “consultant”, και γενικά βοηθός εκπλήρωσης της εταιρίας μάνατζμεντ, αφενός απαλλάσσεται από οποιαδήποτε ευθύνη έναντι της πλοιοκτήτρια εταιρείας, για οποιαδήποτε πράξη και παράλειψη, η οποία έλαβε χώρα στα πλαίσια των καθηκόντων του, αφετέρου ότι οποιαδήποτε είδους «ασυλία» παρέχεται από το συμβόλαιο στην εταιρία μάνατζμεντ, θα πρέπει ο πλοιοκτήτης να εξασφαλίζει ότι θα παρέχεται και στους ίδιους⁵⁷.

Με αυτό τον τρόπο, δηλαδή, επιτυγχάνεται μια σε μεγάλο βαθμό προστασία του προσωπικού και των συνδεδεμένων φορέων της εταιρίας μάνατζμεντ, ούτως ώστε αυτοί να μπορούν να εκτελούν ανεμπόδιστα τα καθήκοντά τους.

Προχωρώντας σε μια περαιτέρω ανάλυση σχετικά με αυτόν τον ειδικό όρο, θα αναφέρουμε, ότι συνιστά μια συμβατική πρόβλεψη, που περιλαμβάνεται όχι μόνο στα πλαίσια του ναυτιλιακού μάνατζμεντ αλλά και άλλου είδους συμβάσεων του αγγλοσαξονικού δικαίου, το οποίο τίθεται προς όφελος ενός τρίτου μέρους, το οποίο δεν αποτελεί αντισυμβαλλόμενο στην παρούσα σύμβαση.

Ο όρος αυτός λαμβάνει το όνομα του από την περιβόητη απόφαση του English Court of Appeal, *Adler v Dickson (The Himalaya)*, που εκδόθηκε το 1954 και σύμφωνα με την οποία η απαλλαγή από την ευθύνη προκύπτει από τη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, όταν αυτή επιτρέπεται βέβαια από τον νόμο, δεν περιορίζεται να

⁵⁷ Mandaraka –Sheppard, *Modern Admiralty Law*, Cavendish Publ. Ltd 2001, σελ. 247

καλύπτει μόνο τον ίδιο τον αντισυμβαλλόμενο, αλλά και αυτούς τους οποίους χρησιμοποιεί ο ίδιος για να διεκπεραιώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις.

Σε γενικές γραμμές, στα πλαίσια του ελληνικού δικαίου, αυτός ο όρος εξομοιώνεται με την απαλλακτική ρήτρα σχετικά με την ευθύνη των βοηθών εκπλήρωσης και των προστηθέντων, αν και στο ελληνικό δίκαιο συνήθως η σχετική ρήτρα τίθεται για να αποφευχθεί η μεταφορά ευθύνης από σφάλμα του προστηθέντος στον προστήσαντα, δηλαδή αυτόν ο οποίος χρησιμοποιεί το πρώτο στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων του, ενώ στα πλαίσια του αγγλοσαξονικού δικαίου, αντιστρόφως για να αποφευχθεί η ανάληψη ευθύνης από τον πρώτο, από ενέργειες και παραλείψεις για τις οποίες παράλληλα απαλλάσσεται ο δεύτερος.

Η θεμελίωση αυτών των όρων βασίζεται τη θέσπιση εξαίρεσης από τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου, οι οποίες θέτουν ως κανόνα σχετικότητα των ενοχών, δηλαδή την περιορισμένη δεσμευτικότητα των υποχρεώσεων προκύπτουν από σύμβαση, αποκλειστικά όσον αφορά τα συμβαλλόμενα μέρη, η οποία βρίσκει έρεισμα στη θεωρία της φαινόμενης αντιπροσώπευσης, η οποία σχετίζεται με την καλή πίστη των αντισυμβαλλομένων, και σύμφωνα με την οποία, όταν κάποιος χρησιμοποιεί για τις συναλλαγές του με άλλο πρόσωπο την μεσολάβηση ενός τρίτου προσώπου, για το οποίο προς τα έξω δίνεται η εντύπωση ότι, ουσιαστικά αποτελεί τον φορέα συγκεκριμένων υποχρεώσεων, τότε πρέπει να γίνει δεκτό, ότι ο αντισυμβαλλόμενος έχει το δικαίωμα βάσει της καλής πίστης να αναμένει τη δέσμευση του τρίτου απέναντί

του και είναι ευθύνη του στο ίδιο μέτρο με το πρόσωπο το οποίο τον χρησιμοποιεί.

Εκ του αντιθέτου λοιπόν, από αυτή τη θεωρία προκύπτει, ότι όπως ο τρίτος δεσμεύεται από μια σύμβαση στην οποία συμμετέχει, για λόγους αναλογικότητας, θα πρέπει να απολαμβάνει και των ίδιων απαλλαγών από ευθύνη, με τον φορέα, ο οποίος τον χρησιμοποιεί για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών του.

Πάντως, τουλάχιστον όσον αφορά το δικαίωμα προστασίας του καταναλωτή, στις περισσότερες έννομες τάξεις, τέτοιες εναλλακτικές ρήτρες κρίνονται ως άκυρες, ειδικά όταν τίθενται στον αντισυμβαλλόμενο μέσω γενικών όρων συναλλαγών και δεν προκύπτουν από διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών, όπως δηλαδή συνήθως συμβαίνει στα πλαίσια των συμβάσεων ναυτιλιακού μανάτζμεντ.

Σημειώνουμε, πάντως, ότι στα πλαίσια του ναυτιλιακού δικαίου τέτοιοι όροι τυγχάνουν ευρείας εφαρμογής και γίνονται δεκτοί από τα αρμόδια δικαστήρια και την διαιτησία, καθώς τα βρετανικά και αμερικανικά δικαστήρια, συνηθίζουν να τους θεωρούν έγκυρους. Πάντως, δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία της νομολογίας σχετικά με την εγκυρότητά τους, με αποτέλεσμα συχνά να εμφανίζονται περιπτώσεις στις οποίες τέτοιοι όροι δεν κρίνονται ως δεκτικοί εφαρμογής από τα αρμόδια δικαστήρια.

Επίσης, στη σύμβαση ναυτιλιακού μανάτζμεντ, περιλαμβάνονται όροι σχετικά με τη λήξη του συμβολαίου. Σημειώνουμε, ότι η πτώχευση, πώληση και ρευστοποίηση οποιουδήποτε από τους αντισυμβαλλόμενους, αποτελεί λόγο αυτοδίκαιης λύσης του

συμβολαίου.

Συνήθως, τα μέρη συμφωνούν σε διαιτησία σχετικά με την επίλυση των διαφορών τους, ορίζοντας τις περισσότερες φορές ως αρμόδιο διαιτητή την London Maritime Arbitrators Association (LMAA), ενώ παράλληλα στις περισσότερες συμβάσεις, ορίζεται ως εφαρμοστέο δίκαιο το αγγλικό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Υποχρεώσεις των Μερών

Υποχρεώσεις Εταιρίας Μάνατζμεντ

Κύρια Υποχρέωση: Παροχή Διαχειριστικών Υπηρεσιών

i) Περιεχόμενο του Ship Management

Στο κεφάλαιο αυτό θα ερευνήσουμε το περιεχόμενο του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, δηλαδή του αντικειμένου ανάθεσης στην αντίστοιχη σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ. Με άλλα λόγια, θα περιγράψουμε το σύνολο εκείνο των δραστηριοτήτων, οι οποίες βάσει ενός τέτοιου συμβολαίου, είναι δυνατό να ανατεθούν σε μια τρίτη εταιρία, την εταιρεία μάνατζμεντ. Αυτές οι υπηρεσίες και δραστηριότητες χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα η οποία αφορά τη διαχείριση του πλοίου, δηλαδή της καθεμιάς αυτοτελούς μονάδας, που απαρτίζει τον στόλο της ναυτιλιακής εταιρείας (Ship Management) και η δεύτερη αφορά τη διαχείριση της ναυτιλιακής εταιρείας ως σύνολο. Η καθεμία από αυτές τις μεγάλες κατηγορίες, διαχωρίζεται σε περισσότερες υποκατηγορίες, τις οποίες και θα αναφέρουμε ακριβώς συνέχεια.

ii) Τύποι υπηρεσιών Ship Management

Καταρχάς, πρέπει να επισημάνουμε, ότι το μάνατζμεντ πλοίου περιλαμβάνει ένα

πλήθος υπηρεσιών, οι οποίες κατά κανόνα διαχωρίζονται σε τρεις ειδικές κατηγορίες-τύπους, η κάθε μία από τις οποίες συγκροτεί ένα πυρήνα αυτοτελών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με συγκεκριμένο αντικείμενο.

Ειδικότερα αυτές κατηγορίες είναι:

- Crew Management Services (υπηρεσίες διαχείρισης πληρώματος)
- Technical Management Services (υπηρεσίες τεχνικής διαχείρισης)
- Commercial Management Services (υπηρεσίες εμπορικής διαχείρισης)

Crew Management Services

Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν κάθε δραστηριότητα η οποία σχετίζεται με την πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, μισθοδοσία, τροφοδοσία, προστασία, παροχή ασφαλιστικής κάλυψης και γενικά με το ανθρώπινο δυναμικό, που συνιστά το πλήρωμα. Στις υπηρεσίες αυτές συμπεριλαμβάνεται και κάθε δραστηριότητα σύναψη συμβολαίων με τρίτους, για την εκτέλεση του έργου της διαχείρισης του πληρώματος, όπως για παράδειγμα η σύμβαση με μια ασφαλιστική εταιρεία για την ασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει το πλοίο.

Χαρακτηριστικές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνονται στην παραπάνω κατηγορία είναι οι εξής:

§ η παρακολούθηση διαθεσιμότητας πληρώματος

§ η συλλογή, επεξεργασία και διατήρηση αρχείου για όλα στοιχεία που

απαρτίζουν την καρτέλα του κάθε ναυτικού (διεύθυνση, οικογενειακή κατάσταση, κατάσταση υγείας, ιστορικό απειθαρχίας, προϋπηρεσία κ.τ.λ.)

§ ο υπολογισμός και η απόδοση του βασικού μισθού του πληρώματος, ανά κατηγορία, προϋπηρεσία, αρχαιότητα, οικογενειακή κατάσταση και ηλικία

§ ο υπολογισμός και η απόδοση των πρόσθετων αμοιβών, υπερωριών, επιδομάτων, bonus κ.τ.λ.

§ η παροχή ασφαλιστικής κάλυψης υγείας και περίθαλψης, τόσο για το πλήρωμα όσο και για την οικογένειά τους

§ η παροχή συνταξιοδοτικής κάλυψης

§ ο υπολογισμός και η απόδοση οδοιπορικών εξόδων στο πλήρωμα

§ η διαχείριση δαπανών εργοδοτικών εισφορών και εισφορών σε σωματεία εργαζομένων

§ ο υπολογισμός και η διαχείριση δαπανών τροφοδοσίας του πληρώματος κατά τη διάρκεια της παραμονής στο πλοίο

§ ο συνολικός υπολογισμός και η παρακολούθηση των δαπανών πληρώματος και του συνολικού κόστους εργασίας ανά ναυτικό και ανά ημέρα ταξιδιού του πλοίου

§ η κατάρτιση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το πλήρωμα, καθώς και η διαχείριση των σχετικών εκπαιδευτικών δαπανών

§ η οργάνωση και διαχείριση συστήματος προσλήψεων πληρώματος

§ η διενέργεια ιατρικών ελέγχων για το πλήρωμα πριν την πρόσληψη του ή πριν την επιβίβαση στο πλοίο (για διακρίβωση καταλληλότητας, τυχόν κινδύνων υγείας, λήψη ναρκωτικών ουσιών και τα λοιπά)

§ η οργάνωση, διαχείριση και παρακολούθηση συστημάτων αξιολογήσεως του πληρώματος και η επικοινωνία των σχετικών αποτελεσμάτων με την ανώτερη διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρείας

§ η ανάπτυξη προγραμμάτων και διαδικασιών με στόχο την εξασφάλιση της προστασίας του πληρώματος κατά τη διάρκεια της παραμονής στο πλοίο

§ η παροχή σχετικού προστατευτικού υλικού και η παρακολούθηση των σχετικών δαπανών (στολές προστασίας, εγχειρίδια ασφαλούς χρήσεως συσκευών, η παροχή ιατροφαρμακευτικού εξοπλισμού στο πλοίο, η τυχόν απασχόληση νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού σε αυτό, και τα λοιπά)

§ η λήψη μέτρων και η υλοποίησή τους, για τη διατήρηση πειθαρχίας και της ομαλής λειτουργίας του πλοίου, κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, η παρακολούθηση της πειθαρχίας μέσα στα πλοία και η παροχή υποστήριξης στους κυβερνήτες για τη διατήρηση της

§ η διαχείριση μέτρων συνεργασίας με τις αρχές, για παρανομίες, οι οποίες διαπράττονται από το πλήρωμα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

Technical Management Services

Αυτή η κατηγορία υπηρεσιών περιλαμβάνει κάθε διαδικασία με την παρακολούθηση, προμήθεια, συντήρηση και γενικά ομαλή και κανονική λειτουργία του πλοίου, των μηχανών και του λοιπού εξοπλισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ασφαλής διεκπεραίωση των αποστολών που του ανατίθενται, σύμφωνα με τα πρότυπα, τους νόμους, τους κανονισμούς τις αρχές, που διατυπώνονται και θεσπίζονται από το κράτος της σημαίας και το διεθνές ναυτικό δίκαιο.

Ειδικότερα, σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι εξής υπηρεσίες:

§ κάθε δραστηριότητα τεχνικής υποστήριξης, παρακολούθησης, παροχής συμβουλών και οδηγιών στη ναυτιλιακή εταιρεία, κατά τη διάρκεια προμήθειας ή ναυπήγησης νέου πλοίου ή εξοπλισμού

§ η πρόσληψη, εκπαίδευση και διαχείριση προσωπικού, ικανού να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά και με ασφάλεια εργασίες συντήρησης και επισκευών πρώτου κλιμακίου εντός του πλοίου

§ η σύναψη συμβολαίων με επισκευαστικές εταιρείες, η παρακολούθηση και αξιολόγησή τους και διαχείριση των σχετικών δαπανών

§ η προμήθεια υλικού και των απαραίτητων για την εντός του πλοίου συντήρηση

§ η προμήθεια υλικού, όπως μπογιές, λιπαντικά, στεγανωτικά και τα λοιπά

και διαχείριση του σχετικού κόστους

§ η τροφοδοσία του πλοίου με καύσιμα, η διασφάλιση της ποιότητάς τους

§ η σύναψη και διαχείριση των σχετικών συμβολαίων με προμηθευτές

§ η συνολική διαχείριση συστήματος supply και logistics της ναυτιλιακής εταιρείας

§ η προμήθεια, ανάπτυξη, διαχείριση και παρακολούθηση σχετικών πληροφοριακών συστημάτων

§ ο προϋπολογισμός και παρακολούθηση του σχετικού κόστους

§ η γρήγορη και ασφαλής απόσυρση κάθε είδους ελαττωματικού εξοπλισμού και υλικού και η άσκηση σχετικών δικαιωμάτων της ναυτιλιακής εταιρείας ως προς τον αντίστοιχο προμηθευτή

§ η αντικατάσταση κάθε συσκευής και εξοπλισμού σε περίπτωση βλάβης και η επιδιόρθωση τους

§ η προμήθεια, συντήρηση και αναβάθμιση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού πλοήγησης και του συστήματος επικοινωνιών (ραντάρ, ασύρματος κ.λπ.)

§ η προμήθεια, συντήρηση και αναβάθμιση ηλεκτρονικού και μη εξοπλισμού ασφαλείας του πλοίου, όπως σύστημα πυρασφάλειας, SSAS (ship security alert systems), BWA (bridge watch alarms) κ.λπ.

§ η προμήθεια, διαχείριση, αναβάθμιση και παρακολούθηση κάθε είδους λογισμικού και πληροφοριακού συστήματος, το οποίο σχετίζεται με την

λειτουργία του πλοίου και της ναυτιλιακής εταιρείας

§ η ασφάλιση του πλοίου, του επιμέρους ειδικού εξοπλισμού και συσκευών, η επιλογή ασφαλιστριας εταιρίας και το σχετικό contract management. Ειδικότερα εδώ περιλαμβάνεται:

- η ασφάλιση του πλοίου και των μηχανών
- η σύναψη P&I contracts (Protection & Idemnity)
- και η ασφάλιση για ειδικές περιπτώσεις, όπως τα συμβόλαια TDI (Trade Disruption Insurance), ασφάλιση έναντι απεργιακών κινδύνων και κινδύνων σχετιζόμενων με το πλήρωμα (ανταρσία και τα λοιπά) και η ασφάλιση έναντι πολεμικών κινδύνων, τρομοκρατικών ενεργειών και πειρατείας

§ η λήψη μέτρων, δημιουργία διαδικασιών, προμήθεια σχετικού εξοπλισμού και γενικά διαχείριση και παρακολούθηση συστημάτων περιβαλλοντικής προστασίας και αντιρρύπανσης, καθώς και συμμόρφωσης με τους σχετικούς κανόνες του κράτους της σημαίας και του διεθνούς ναυτικού δικαίου

§ η διαχείριση διαδικασιών συμμόρφωσης με κώδικες και πρότυπα (ISO, ISM, ISPS, STCW).

Commercial Management Services

Ο κύκλος αυτός υπηρεσιών, περιλαμβάνει δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις επιμέρους ομάδες:

α) την προμήθεια υπηρεσιών chartering, που περιλαμβάνει την αναζήτηση κατάλληλων αντισυμβαλλομένων, τη διαπραγμάτευση και τη σύναψη συμβολαίων ναύλωσης του πλοίου, όπως και τη διαχείριση άλλων συμβολαίων, τα οποία σχετίζονται με αυτή τη ναύλωση, σύμφωνα με τις οδηγίες της πλοιοκτήτριας εταιρείας και τις ειδικές απαιτήσεις του εκάστοτε συμβολαίου ναύλωσης

β) τη διαχείριση και την απόδοση στην πλοιοκτήτρια εταιρεία κάθε εξόδου από τη ναύλωση του πλοίου, την παρακολούθηση από πλευράς κόστους του σχετικού συμβολαίου και την αξιολόγηση της πορείας του

γ) τη σύνταξη προϋπολογισμού, βάσει εκτιμήσεων, εξόδων και εσόδων, τα οποία προκύπτουν από τη ναύλωση, τη μεταφορά φορτίων, τις σταλίες και τις κάθε είδους άλλες ποινικές ρήτρες, όπως και την εξασφάλιση ταμειακών διαθεσίμων, για την κάλυψη κάθε τυχόν δαπάνης, η οποία θα προκύψει, βάσει αυτών των συμβολαίων και την οργάνωση των εκτιμήσεων ταξιδίων

δ) τη λογιστική παρακολούθηση και υποστήριξη όλων των παραπάνω, τη σύνταξη καταστάσεων ταμειακών ροών για τα ναυλοσύμφωνα και την πληροφόρηση της πλοιοκτήτριας εταιρείας με οικονομικές καταστάσεις και στοιχεία, σχετικά με την εμπορική διαχείριση του πλοίου

iii) Υπηρεσίες διαχείρισης ναυτιλιακής εταιρίας

Αυτού του είδους οι υπηρεσίες αφορούν κάθε δραστηριότητα που σχετίζεται με την υποστήριξη της ναυτιλιακής εταιρείας ως σύνολο και κυρίως έχουν να κάνουν με την επιτελική της διοίκηση.

Σε αυτό το σημείο, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ έχει πολλά κοινά στοιχεία η κοινή σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία λαμβάνει χώρα σε σχέση με μια απλή επιχείρηση, με κάποιες μόνο διαφοροποιήσεις, οι οποίες αφορούν το ειδικό αντικείμενο της δραστηριοποίησης της ναυτιλιακής εταιρείας.

Φυσικά, όπως συμβαίνει και με τις υπηρεσίες διαχείρισεως πλοίου, έτσι και εδώ, οι υπηρεσίες επιτελικής υποστήριξης ναυτιλιακής εταιρίας, μπορούν να διαχωριστούν σε κάποιους επιμέρους κύκλους. Σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι εξής:

§ Financial Management

Αφορά το management που ως κέντρο βάρους του έχει τη διαμόρφωση επενδυτικής και χρηματοδοτικής πολιτικής για την επιχείρηση, τη διαχείριση

κεφαλαίων, τη διαμόρφωση τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής, τη διαχείριση διαθεσίμων κ.λ.π..

Οι υπηρεσίες που σχετίζονται με αυτή την κατηγορία δραστηριοτήτων, αφορούν συμβουλευτική υποστήριξη σε θέματα λήψεως επενδυτικών αποφάσεων, την εξεύρεση πηγών χρηματοδοτήσεων, τη διαχείριση των σχέσεων με τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα, τη χρηματιστηριακή πολιτική της εταιρίας, την διαχείριση των χρηματοοικονομικών της κεφαλαίων, την εξασφάλιση ταμειακής ρευστότητας, τη σύνταξη προϋπολογισμών και ισολογισμών, όσον αφορά συνολικά την εταιρία, την θέση όρων, προϋποθέσεων και στόχων σε σχέση ένα συμβόλαιο που συνάπτει η εταιρία με τους πελάτες της και τα επιμέρους ναυλοσύμφωνα, την παρακολούθηση αυτών των συμβολαίων και τη διαχείριση του συνολικού κόστους της εταιρίας.

§ Public Relations Management

Αυτός ο κύκλος υπηρεσιών, αφορά τη διαχείριση των σχέσεων της εταιρίας με τους σημαντικότερους πελάτες της και την καλλιέργεια και διατήρηση θετικής εικόνας για την εταιρία το σωστό να δώσετε στην ευρύτερη κοινωνία. Επίσης σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται η επικοινωνία της εταιρίας με μέσα μαζικής ενημέρωσης, η διαχείριση και προβολή τυχόν αγαθοεργιών και δραστηριοτήτων κοινωνικής υπευθυνότητας και τα λοιπά.

§ Human Resource Management

Η κατηγορία αυτή δραστηριοτήτων, έχει το ίδιο περίπου περιεχόμενο με το παραπάνω αναλυθέν crew management, η διαφορά ότι ενώ το δεύτερο αναφέρεται στο πλήρωμα των πλοίων, εδώ αναφερόμαστε στη διαχείριση του επιτελικού και υποστηρικτικού προσωπικού της εταιρίας και γενικότερα του προσωπικού ξηράς. Το έργο της εταιρίας μάλιστα συνήθως αφορά αξιολόγηση, πρόσληψη, μισθοδοσία και εκπαίδευση των στελεχών του σε εταιρίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική της λειτουργία.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι στα πλαίσια του σύγχρονου ναυτιλιακού μάλιστα, ο ανθρώπινος παράγοντας όχι μόνο μέσα στα πλοία, αλλά και στην ξηρά, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τη ναυτιλιακή εταιρεία⁵⁸.

§ Information systems/technology management

Αποτελεί δημιούργημα της ανάγκης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για αξιοποίηση της τεχνολογίας και διαμόρφωση λειτουργικών συστημάτων πληροφόρησης στο εσωτερικό τους.

Έχει ως κύριο αντικείμενό του τη δημιουργία, εφαρμογή και διαχείριση συστημάτων, που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική συγκέντρωση, αποθήκευση και διανομή πληροφοριών. Αναφέρεται, στη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων

⁵⁸ Γουλιέλμος Α., Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, σελ. 53 επ.

επιτελικού χαρακτήρα, τα οποία διατρέχουν το σύνολο της δομής της ναυτιλιακής εταιρείας και όχι μόνο κάποιου συγκεκριμένου πλοίου, όπως αναλύσαμε παραπάνω.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ μπορεί να προσδώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη ναυτιλιακή επιχείρηση ενισχύοντας την και στους τρεις κύριους τομείς της⁵⁹:

- **Οικονομική Διεύθυνση**

Ήδη παραπάνω αναφέραμε τη σημαντική βοήθεια που μπορεί να παρέχει η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ σε θέματα χρηματοοικονομικής διοίκησης, αλλά και σε θέματα ασφαλίσεως, νευραλγικά σημεία της οικονομικής διεύθυνσεως μιας ναυτιλιακής επιχειρήσεως. Προσθέτουμε ακόμα, ότι η εταιρία ναυτιλιακό μάνατζμεντ μπορεί να αναλάβει και υπηρεσίες μηχανογραφημένου λογιστήριου, διαχειρίσεως διαθεσίμων και διοίκηση συστήματος μισθοδοσιών και πληρωμών σε προμηθευτές και πιστωτές. Ακόμη, μπορεί να παρέχει συμβουλευτική τουλάχιστον υποστήριξη, σε θέματα συντάξεως του ισολογισμού, προϋπολογιστικών καταστάσεων και σχεδίων, καταστάσεων ταμειακών ροών και τα λοιπά.

- **Chartering**

Η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ, μπορεί μέσω της τεχνογνωσίας της, της

⁵⁹ Γουλιέλμος Α., Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, σελ. 68, βλ. και διάγραμμα 1.7.

εμπειρίας της και του δικτύου επιχειρηματικών συνεργασιών της, να ενισχύσει σημαντικά μια ναυτιλιακή εταιρεία, στα πλαίσια της εξασφάλισης απασχόλησης και μάλιστα με συμφέροντες όρους για τα πλοία της, ενώ επίσης μπορεί να διοικήσει το δίκτυο μεσαζόντων, πρακτόρων και ναυλομεσιτών ναυτιλιακής εταιρίας, καθιστώντας το αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο.

- **Operations**

Κυρίως όμως, η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ μπορεί να ενισχύσει τον πελάτη της σε θέματα λειτουργικής διοικήσεως (operations management). Οι σύγχρονες εξελίξεις, έχουν ανεβάσει ιδιαίτερα τις απαιτήσεις σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και ανάγκης για αξιοπιστία, σε συνδυασμό με μείωση του κόστους παροχής των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Είναι πλέον δύσκολο ειδικά για μια ναυτιλιακή επιχείρηση με μικρή εμπειρία και περιορισμένες δυνατότητες, να καταφέρει να ανταποκριθεί σε τις απαιτήσεις και να συμβαδίσει με τον ανταγωνισμό και γι' αυτό το λόγο, η λύση δίνεται από τον εξωπορισμό λειτουργικής διοικήσεως, μέσω συμβάσεως ναυτιλιακού μάνατζμεντ, με έναν πάροχο διαχειριστικών υπηρεσιών, ο οποίος διαθέτει αυξημένη τεχνογνωσία και εμπειρία σε θέματα διαχείρισεως ποιότητας και επίτευξης αποτελεσματικότητας⁶⁰.

Ο πάροχος αναλαμβάνει ασφάλιση συμπόρευση του επιπέδου της ποιότητας των

⁶⁰ Γουλιέλμος Α., Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, σελ. 46

υπηρεσιών με τα διεθνή πρότυπα (ISM Code etc), να αυξήσει την ακρίβεια και την αξιοπιστία τους, καταφέροντας συμπόρευση με χρονοδιαγράμματα και ναυλοσύμφωνα, καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να βελτιώσει το ναυτιλιακό προϊόν που παρέχει η επιχείρηση σε συνδυασμό με μια μείωση του λειτουργικού κόστους, επιτυγχάνοντας έτσι τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

Σημειώνουμε, ότι στα πλαίσια αυτού του τομέα εργασιών της ναυτιλιακής επιχειρήσεως, η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ αξιοποιεί πλεονεκτήματα που προέρχονται από την ορθή διεκπεραίωση υποστηρικτικών και άλλων υπηρεσιών και δευτερευόντων τομέων ναυτιλιακού μάνατζμεντ, όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων, που συμπλέκονται με το operations management, εντασσόμενες έτσι κατά κάποιο τρόπο στα πλαίσια του.

Μάλιστα, έργο της εταιρίας μάνατζμεντ είναι και η επίτευξη και της συνεργασίας μεταξύ operations management και chartering, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε το πρώτο αναλαμβάνει επαρκή πληροφόρηση από το δεύτερο και πρώτο κινείται προς ικανοποίηση των στόχων που θέτει το δεύτερο⁶¹.

- **Sales & Purchase**

Ένας ακόμη τομέας, σημαντικός για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αν και δεν περιλαμβάνεται τους τους τρεις κύριους τομείς που ανάλυσαμε παραπάνω, αφορά τη

⁶¹ Γουλιέλμος Α., Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, σελ. 39-40

διαχείριση των διαδικασιών αγοράς και πώλησεως πλοίων.

Η εταιρία μάνατζμεντ μπορεί να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη για τέτοια θέματα, καταρτίζοντας τον κατάλογο αναγκών της ναυτιλιακής επιχειρήσεως σε νέα πλοία, θέτοντας τις προδιαγραφές για τα υπό αγορά πλοία, διατυπώνοντας γνώμη σχετικά με την καταλληλότητά τους για τη ναυτιλιακή εταιρία, παρακολουθώντας την εξέλιξη και την υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων, παρέχοντας μεσιτικές υπηρεσίες⁶² για την αγορά και την πώλησή τους, βρίσκοντας πιθανούς πελάτες για πωλούμενα πλοία από το δίκτυο επιχειρηματικών συνεργασιών που διατηρεί και συμβουλευόντας σχετικά για την επιθυμητή από τη ναυτιλιακή επιχείρηση τιμή πώλησεως.

⁶² Μέσω τυχόν ειδικών τμημάτων και τομέων δραστηριοποίησης της.

Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Εταιρίας Ναυτιλιακού Management

Η εταιρία ναυτιλιακού management οφείλει, εκτός από τις προαναφερθείσες κύριες υποχρεώσεις της, να τηρεί τη συμπεριφορά που της υπαγορεύει όχι μόνο η σύμβαση management αλλά και οι γενικοί κανόνες και οι αρχές που διέπουν όλες τις συμβάσεις είτε αυτές είναι ρυθμισμένες στο νόμο είτε όχι. Από τις γενικές αρχές της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών, επομένως, οι οποίες ισχύουν για κάθε συμβατική μορφή, απορρέουν κάποιες υποχρεώσεις, παρεπόμενες, εξίσου όμως σημαντικές με τις κύριες: η υποχρέωση της εταιρίας ναυτιλιακού management να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα την λήπτρια management για την πορεία της διαχείρισης να λογοδοτεί σχετικά με τη διαχείριση, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διαχείριση να μην αντιτίθεται στο πνεύμα της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι δημιουργείται, από την ίδια τη φύση της σύμβασης ναυτιλιακού management, μεταξύ των μερών σχέση εμπιστοσύνης, προκύπτει και για τους δύο υποχρέωση πίστης.

Μάλιστα, εφόσον οι συμβάσεις management συνδέονται με πολύ μεγάλα οικονομικά συμφέροντα, κατά κανόνα οι παραπάνω υποχρεώσεις οι απορρέουσες από τη σχέση εμπιστοσύνης ή από τη φύση της σύμβασης ως διαχείριση ξένης υπόθεσης εξειδικεύονται λεπτομερώς στο οικείο κείμενο, οπότε δεν δημιουργείται για την ισχύ

τους πια, καμία αμφιβολία.

Εντούτοις, είτε περιλαμβάνονται, είτε όχι, στο κείμενο της σύμβασης, δεν παύουν να προκύπτουν από τις παραπάνω γενικές αρχές σύμφωνα με την ΑΚ 288.

ι) Υποχρέωση παροχής πληροφοριών

Κατ' αρχήν, τόσο η σύμβαση ναυτιλιακού management όσο ο κανόνας της ΑΚ 288 που επιβάλλει την εκπλήρωση της παροχής όπως απαιτεί η καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, αλλά και η ίδια η φύση της σύμβασης management επιτάσσουν στην εταιρία ναυτιλιακού management την ενημέρωση της λήπτριας management σχετικά με την εξέλιξη της διαχείρισης αλλά και με επιμέρους θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια αυτής.

Είναι υποχρεωμένη, λοιπόν, η διοικούσα εταιρία να παρέχει κάθε πληροφορία που σχετίζεται με την πορεία της διαχείρισης, την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης⁶³, να ενημερώνει την διοικούμενη εταιρία για οποιοδήποτε πρόβλημα ή δυσκολία που τυχόν προκύπτει κατά τη διαχείριση.

Ωστόσο, στη σύμβαση μπορεί να συμφωνηθεί υποχρέωση ενημέρωσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ή παροχή πληροφοριών σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ζητηθούν.

Οποιαδήποτε αδικαιολόγητη άρνηση της εταιρίας ναυτιλιακού management για

⁶³ Martinek, *Modeme Vertragstypen II*, σ. 292

παροχή πληροφοριών ή απόκρυψη ή αποσιώπηση στοιχείων μπορεί να θεμελιώσει ευθύνη της για πλημμελή εκπλήρωση της σύμβασης.

ii) Υποχρέωση λογοδοσίας

Σε σχετικές συμβάσεις προβλέπεται ρητώς η υποχρέωση λογοδοσίας, αλλά προκύπτει, ωστόσο και από την φύση της σύμβασης ναυτιλιακού management σε συνδυασμό με την AK 303.

Είναι υποχρεωμένη, λοιπόν, η εταιρία management σε συμφωνημένα εκ των προτέρων χρονικά διαστήματα να λογοδοτεί σε σχέση με τη διαχείριση, να παρουσιάζει δηλαδή τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης καθώς και τα σχετικά δικαιολογητικά.

iii) Υποχρέωση σεβασμού του πνεύματος και του σκοπού της επιχείρησης

Οι αποφάσεις και οι ενέργειες της εταιρίας management, σύμφωνα με την παραπάνω υποχρέωση που προκύπτει από την αρχή της καλής πίστης, οι δεν πρέπει να αντιτίθενται στους σκοπούς της υπό διοίκηση εταιρίας έτσι όπως καθορίζονται στο καταστατικό αυτής.

Άρα, η επιχειρηματική πολιτική και οι πράξεις της εταιρίας management θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το συνολικό πνεύμα και την μακρόχρονη πολιτική⁶⁴ της διοικούμενης επιχείρησης.

⁶⁴ Martinek, *Modeme Vertragstypen II*, σ. 289.

Θα πρέπει, επομένως, η εταιρία ναυτιλιακού management να σέβεται τυχόν ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, όπως π.χ. εάν πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να σέβεται τον οικογενειακό χαρακτήρα και της παραδόσεις της. Η τήρηση των διατάξεων του καταστατικού, η συμμόρφωση με αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης της εταιρίας αποτελεί για την εταιρία management μία ακόμη υποχρέωση.

iv) Υποχρέωση πίστης

Ευνόητο είναι ότι η σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργείται με τη σύμβαση ναυτιλιακού management επιβάλλει στην εταιρία management την υποχρέωση πίστης. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να τηρεί με εχεμύθεια τις απόρρητες πληροφορίες που γνωρίζει λόγω της ιδιότητας της, να ενεργεί πάντοτε προς το συμφέρον του πελάτη της, να μην προβαίνει σε πράξεις που θα μπορούσαν να βλάψουν τα συμφέροντα αυτά και ιδίως να μην προσπαθεί να επωφελείται σε βάρος της αναθέτουσας επιχείρησης είτε για δικό του λογαριασμό, είτε για λογαριασμό τρίτων, των εμπιστευτικών πληροφοριών που λαμβάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Παράλληλα με τα παραπάνω, αυτή η υποχρέωση πίστεως πηγάζει επίσης και από την ιδιότητα της εταιρίας ναυτιλιακού management ως οργάνου της αναθέτουσας εταιρίας.

Το ίδιο ισχύει και για τα πρόσωπα-υπαλλήλους της εταιρίας ναυτιλιακού

management που καταλαμβάνουν τις διευθυντικές θέσεις της διοικούμενης ναυτιλιακής επιχείρησης, (αρθρ. 22 α παρ. 3, και 23 Ν. 2190/ 1920).

Τέλος, απότοκο της παραπάνω υποχρέωσης είναι και η υποχρέωση παράλειψης πράξεων ανταγωνισμού και ιδίως η ενέργεια για δικό τους λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων πράξεων που υπάγονται στο σκοπό της εταιρίας κλπ. εκτός εάν προς τούτο έχει δοθεί από την γενική συνέλευση, σχετική άδεια.

Υποχρεώσεις Πλοιοκτήτριας Εταιρίας

Καταβολή αμοιβής

Πρωταρχικά, χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι η βασική υποχρέωση της αναθέτουσας επιχείρησης και αποδέκτριας των υπηρεσιών ναυτιλιακής διαχείρισης απέναντι στον αντισυμβαλλόμενο της είναι η καταβολή της αμοιβής.

Πιο συγκεκριμένα, η αμοιβή αυτή ή αλλιώς «αποζημίωση» ("compensation", όπως αναφέρεται σε κείμενα αγγλοσαξονικού δικαίου⁶⁵) περιλαμβάνει διάφορα κονδύλια, τα οποία είναι:

§ η «βασική αμοιβή» (basic management fee) που αντιστοιχεί στην αμοιβή της εταιρίας management για την εκπλήρωση των βασικών καθηκόντων της, έτσι όπως έχουν ορισθεί στη σύμβαση

§ η καταβολή μιας αμοιβής υποκίνησης (incentive fee), που συνήθως εξαρτάται από τα κέρδη, ειδικές αμοιβές για υπηρεσίες που παρέχονται μεν στα πλαίσια της σύμβασης management πλην όμως δεν εντάσσονται στις βασικές υποχρεώσεις της εταιρίας management αλλά αποτελούν παροχή ειδικών επιπλέον υπηρεσιών

⁶⁵ UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 71.

§ αμοιβή επαγγελματικής δέσμευσης (commitment fee)

§ αμοιβή περάτωσης (termination fee)

§ και τέλος την αποκατάσταση των δαπανών και εξόδων που έγιναν από την εταιρία management κατά τη διάρκεια της διαχείρισης σε σχέση με την επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η διευκρίνιση ότι σε κάθε σύμβαση ναυτιλιακού management δεν απαντώνται σωρευτικά όλα τα παραπάνω κονδύλια -τα πιο συχνά είναι βεβαίως η βασική αμοιβή, η αμοιβή υποκίνησης ενώ πάντοτε αποδίδονται στην εταιρία management τα έξοδα για τη λειτουργία της πλοιοκτήτριας επιχείρησης- , και το περιεχόμενό τους δεν είναι ομοιόμορφο.

Ο τρόπος, τέλος, με τον οποίον υπολογίζονται εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες, ενώ ο χρόνος και ο τρόπος καταβολής όπως και το νόμισμα στο οποίο γίνεται η καταβολή αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων και ρυθμίζονται στη σύμβαση.

Πρώτα – πρώτα, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που τα συμβαλλόμενα μέρη λαμβάνουν υπόψη προκειμένου να καθορίσουν την αμοιβή της εταιρίας ναυτιλιακού management και να αποφασίσουν αν αυτή θα συνίσταται σε ένα προκαθορισμένο ποσό (fixed fee) ή εάν θα εξαρτάται από την επιτυχία ενός στόχου της επιχείρησης, εάν θα πρόκειται για ένα σταθερό ποσό καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης ή εάν θα

μεταβάλλεται ανάλογα με τη διάρκεια ή με το στάδιο της σύμβασης⁶⁶, εάν τα έξοδα για τη λειτουργία της επιχείρησης θα προκαταβάλλονται από την αναθέτουσα επιχείρηση σε έναν ειδικό τραπεζικό λογαριασμό ή με άλλους τρόπους, ή εάν αντί γι' αυτό θα πληρώνονται αυτού του είδους οι δαπάνες τη στιγμή που γίνονται απευθείας από την αναθέτουσα ή εάν θα τις καταβάλλει η εταιρία ναυτιλιακού management και στη συνέχεια θα της αποδίδονται από την διοικούμενη πλοιοκτήτρια επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή των εκάστοτε λύσεων σχετίζονται γενικά με τις ανάγκες των μερών και της επιχείρησης. Ειδικότερα, ως καθοριστικοί παράγοντες θα μπορούσαν να αναφερθούν⁶⁷:

i) το είδος της ναυτιλιακής επιχείρησης που αναλαμβάνει να διαχειριστεί η εταιρία management και το ιδιαίτερο αντικείμενο της εργασίας της και των πλοίων της (π.χ. διαφορετικά δεδομένα ισχύουν για κρουαζιερόπλοια και διαφορετικά για μεταφορικά πλοία) και η έκταση και το είδος των κερδών, κινδύνου, και χρονοδιαγραμμάτων που ισχύουν σε κάθε μορφή επιχείρησης.

ii) η νομική και κοινωνικοοικονομική ταυτότητα της λήπτριας του ναυτιλιακού management (εάν πρόκειται για δημόσιο ή ιδιωτικό νομικό πρόσωπο, η μετοχική της σύνθεση, αν αποτελεί θυγατρική ομίλου στην οποία υπάγεται και η δότρια κ.τ.λ.), καθώς και οι εξειδικευμένες ανάγκες της (π.χ. εάν έχει έλλειψη συναλλάγματος, εάν

⁶⁶ UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 12.

⁶⁷ UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 74 επ.

διαθέτει ή όχι ρευστότητα, ποιοι είναι οι στόχοι της...).

iii) τα κίνητρα και οι ανάγκες της εταιρίας management. Για π.χ. εάν έχει αφθονία πόρων ή αντίθετα περιορισμένο προϋπολογισμό που απαιτεί συνεχή ενστάλαξη πόρων ώστε να αντιμετωπίσει τα τρέχοντα έξοδα της επιχείρησης, τι μπορεί να προσφέρει στη ναυτιλιακή επιχείρηση και αν έχει μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση στην αγορά.

i) Βασική αμοιβή (Basic management fee)

Βασική αμοιβή είναι η κυρίως αμοιβή της εταιρίας management που παρέχεται ως αντάλλαγμα για την παροχή των βασικών διαχειριστικών υποχρεώσεων της, που πηγάζουν από τη σύμβαση ναυτιλιακού management.

Έτσι, λοιπόν, βασικές είναι οι υποχρεώσεις που ορίζονται ως τέτοιες στη σύμβαση και σχετίζονται με την άσκηση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, αντιπαραβάλλονται δε στις ειδικές υποχρεώσεις που επίσης ανατίθενται στην εταιρία management και αφορούν στην παροχή κάποιων κάπως πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών. Εν πάση περιπτώσει η διάκριση έχει μόνο οικονομική σημασία, ενώ η ένταξη κάποιων ή και όλων των «ειδικών υπηρεσιών» στις «βασικές υποχρεώσεις» μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο των διαπραγματεύσεων.

Στηριζόμενοι στα αναφερθέντα παραπάνω, παρατηρούμε πως καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίον υπολογίζεται η βασική αμοιβή και κυρίως εάν αυτή θα συνίσταται σε ένα σταθερό και εκ των προτέρων καθορισμένο ποσό ή εάν θα εξαρτάται από την επιτυχία

της ναυτιλιακής διαχείρισης.

Αναλυτικότερα, στη δεύτερη περίπτωση η βασική αμοιβή δεν μπορεί εκ των προτέρων να συγκεκριμενοποιηθεί σε ένα ποσό αλλά καθορίζεται ως ένα ποσοστό επί των εσόδων της επιχείρησης ή επί των κερδών κλπ. Στη σύμβαση υπάρχει πάντοτε ο ορισμός των εσόδων, εάν δηλαδή ως έσοδα νοούνται τα μικτά ή τα καθαρά, συνήθως όμως νοούνται τα ακαθάριστα δηλαδή τα έσοδα που επιτυγχάνονται προτού αφαιρεθούν τα έξοδα της λειτουργίας της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Ιδιαίτερη μνεία , πρέπει να γίνει στο ότι η βασική αμοιβή μπορεί να διαφοροποιείται για κάθε φάση της σύμβασης management και κάθε περίοδο του κύκλου ζωής του πλοίου ή του ναυτιλιακού κύκλου. Συνήθως διαφορετικό είναι το ποσό για την διαχείριση ενός πλοίου, λίγο πριν την απόσυρσή του και ενός νεοαναπηγηθέντος.

ii) Αμοιβή υποκίνησης (incentive fee)

Σε πολλές συμβάσεις ναυτιλιακού μάνατζμεντ προβλέπεται η λεγόμενη αμοιβή υποκίνησης. Ο ρόλος της λειτουργεί συμπληρωματικά σε σχέση με τη βασική αμοιβή, ενώ πολλές φορές έως κάποιο βαθμό υποκαθιστά την πρώτη. Στις περισσότερες συμβάσεις, όπου προβλέπεται τέτοια μορφή αμοιβής, η βασική αμοιβή υπολογίζεται και σε χαμηλότερα επίπεδα, καθώς προβλέπεται να συμπληρωθεί από την προηγούμενη.

Το χαρακτηριστικό της είναι ότι εξαρτάται, τόσο σε σχέση με το αν θα καταβληθεί, όσο και με το ύψος της, από την επιτυχία της διαχείρισης και γενικότερα την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου του μάνατζερ⁶⁸. Συνήθως, ως κριτήριο για την επιτυχία αυτή, άρα και ως προϋπόθεση για την καταβολή αυτής της αμοιβής, τίθεται μια σειρά συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι συνήθως είναι ποσοτικοποιημένης μορφής.

Συχνά, ως σχετικό κριτήριο τίθενται τα έσοδα, η τρέχουσα αξία και συχνότερα τα κέρδη της ναυτιλιακής επιχειρήσεως, καθώς και ο ρυθμός αναπτύξεως της⁶⁹.

Πάντως, αυτή η μορφή αμοιβής εμφανίζει μια βασική πρακτική διαφορά σε σχέση με τη βασική αμοιβή, καθώς έχουν διαφορετικό σημείο αναφοράς. Ενώ λοιπόν, η βασική αμοιβή υπολογίζεται συνήθως με βάση τα μικτά έσοδα της επιχειρήσεως, η αμοιβή υποκίνησης στηρίζεται περισσότερο στα καθαρά κέρδη. Αυτό το στοιχείο, δίνει κίνητρο την εταιρία μάνατζμεντ να δώσει έμφαση όχι μόνο στις πωλήσεις, αλλά στον τελικό καθαρό αποτέλεσμα, υπενθυμίζοντας έτσι τη σημασία την οποία έχει για τον πελάτη, η μείωση του κόστους λειτουργίας.

iii) Αμοιβή για «ειδικές υπηρεσίες» (fee for special services)

Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, εκτός από τη βασική υποχρέωση της εταιρίας ναυτιλιακού μάνατζμεντ, η οποία αφορά την άσκηση διαχείρισης επί της

⁶⁸ Για αυτό και συνήθως αποκαλείται success fee ή success bonus.

⁶⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. στο Παράρτημα Ι «Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ».

επιχειρήσεως του πελάτη, συχνά στα πλαίσια των καθηκόντων της και της υποχρεώσεως πίστης απέναντι στον δεύτερο, προκύπτει η ανάγκη για παροχή κάποιων ειδικών υπηρεσιών, οι οποίες δεν μπορεί να συγκαταλέγονται στα πλαίσια των βασικών υποχρεώσεων της.

Έτσι λοιπόν, σε σχέση με αυτές τις ειδικές υπηρεσίες, σε πολλές συμβάσεις προβλέπεται ειδική επιπλέον αμοιβή, η οποία καταβάλλεται πρόσθετα της βασικής.

Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε την τεχνική και επιστημονική υποστήριξη και βοήθεια, σε θέματα αγοράς ή κατασκευής εξοπλισμού, την παροχή ειδικής τεχνογνωσίας για τη ναυπήγηση και την τεχνική διαχείριση, καθώς και προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού και πληρώματος.

Σε κάθε περίπτωση, καταλαβαίνουμε, ότι οι υπηρεσίες αυτές οι οποίες ορίζονται ως ειδικές, δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα να υπαχθούν στις βασικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τη σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ. Όμως, για λόγους που αφορούν της διμερή περίπτωση και τις εξειδικευμένες ανάγκες και ικανότητες των μερών, αυτές διαχωρίζονται από τις βασικές υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να καταβάλλεται για την παροχή τους επιπλέον αμοιβή.

Η πρόληψη τέτοιων ειδικών αμοιβών, στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελεί επιλογή και όρο που θέτει η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ, η οποία κατά αυτό τον τρόπο θέλει και περισσότερο, καθώς χρεώνει περισσότερο, υπηρεσίες που θα παρείχε ούτως ή άλλως κανονικά, με μια υψηλότερη βασική αμοιβή, η οποία όμως ξεπερνιέται

από το προσαυξημένο σύνολο πολλών διαφορετικών ειδικών αμοιβών.

Τέλος, στα πλαίσια της συμβάσεως μπορεί να προβλέπονται πολύ διαφορετικοί τρόποι αμοιβής της εταιρίας μανάτζμεντ για αυτές τις υπηρεσίες.

Δηλαδή, μπορεί να προβλέπεται ένα σταθερό και συγκεκριμένο ποσό για κάθε μία από τις ειδικές υπηρεσίες, ανά χρονική περίοδο, η απλή αποκατάσταση των δαπανών στις οποίες υπεβλήθη η εταιρία ναυτιλιακού μανάτζμεντ για την παροχή τους, η αποκατάσταση αυτή, προσαυξημένη κατά ένα σταθερό ποσό και η αποκατάσταση των δαπανών αυτών, προσαυξημένη κατά ένα κυμαινόμενο ποσό, το οποίο αποτελεί ποσοστό επί των εσόδων ή των κερδών του πελάτη.

iv) Απόδοση των δαπανών της εταιρίας management που προκύπτουν από τη διαχείριση της επιχείρησης

Η εταιρία μανάτζμεντ στα πλαίσια του διαχειριστικού έργου που αναλαμβάνει την επιχείρηση του πελάτη, είναι λογικό να υποβάλλεται σε μια σειρά εξόδων, τα οποία σχετίζονται με αυτό. Συνήθως, τα έξοδα αυτά με ευθύνη της εταιρίας ναυτιλιακού μανάτζμεντ, θα πρέπει να προϋπολογίζονται πριν τη σύναψη της συμβάσεως και με αυτό τον τρόπο, να περιλαμβάνονται στην αμοιβή που συμφωνείται. Αυτό όμως δεν είναι απόλυτο.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια απόλυτη ελευθερία στην κατανομή του βάρους των σχετικών δαπανών, η οποία ποικίλλει και αλλάζει μορφή από συμβάσεις ή συμβάσεις,

ούτως ώστε να αντικατοπτρίζει οι συγκεκριμένες περιστάσεις, αναλογίες και ανάγκες των μερών.

Καταρχάς, πρέπει να διευκρινίσουμε, ότι οι διαχειριστικές δαπάνες χωρίζονται σε δύο είδη. Αφενός αυτές, τις οποίες η εταιρία μανάτζμεντ σε πρώτο επίπεδο είναι υποχρεωμένη να καλύψει μόνη της, ενώ μόνο σε δεύτερο επίπεδο μπορεί να ζητήσει την απόδοση τους από το πελάτη, αφετέρου αυτές, οι οποίες είναι υποχρέωση του πελάτη να καταβάλει άμεσα και απευθείας, χωρίς οποιαδήποτε ενδιάμεση χρέωση της εταιρίας μανάτζμεντ.

Το πρώτο είδος δαπανών, το οποίο η εταιρία μανάτζερ πρέπει σε πρώτη φάση να καλύψει μόνη της, περιλαμβάνει έξοδα τα οποία αφορούν κυρίως την εκπλήρωση των διαχειριστικών της αρμοδιοτήτων.

Αυτές για παράδειγμα, μπορεί να είναι έξοδα που αφορούν την μετακίνηση, στέγαση, επαγγελματική εγκατάσταση, έξοδα γραφείου και απαραίτητο εργασιακό εξοπλισμό, της ομάδας εργασίας, την οποία εγκαθιστά η εταιρία μανάτζμεντ στην επιχείρηση του πελάτη, με στόχο τη διεκπεραίωση του έργου της. Επίσης, μπορεί να προβλέπεται η αποδίδονται στην εταιρία μανάτζμεντ και οι αμοιβές προσωπικό που απασχολεί στην εταιρεία του πελάτη.

Με άλλα λόγια, οι δαπάνες οι οποίες αποδίδονται στην εταιρία μανάτζμεντ από τον πελάτη, αφορούν συνήθως τα πάγια γενικά έξοδα διοίκησης , που σχετίζονται με το έργο της, και τα οποία είναι ανεξάρτητα από τον όγκο παραγωγής.

Συχνά πάντως, λαμβάνει μεταξύ των μερών ιδιαίτερη συμφωνία, κατά την οποία κάποιες δαπάνες, όπως τα οδοιπορικά και τα τροφεία, δεν καταβάλλονται στην εταιρία μάνατζμεντ, αλλά απευθείας το προσωπικό αυτής, το οποίο εργάζεται σε σχέση με τον συγκεκριμένο πελάτη.

Τα έξοδα που αποκαθίστανται είναι γενικώς τα πάγια λειτουργικά έξοδα που είναι ανεξάρτητα από την παραγωγή και τον όγκο της (overhead costs) π.χ. οι μισθοί του προσωπικού της εταιρίας management που βρίσκεται στην επιχείρηση, καθώς κι εκείνου που βρίσκεται στην έδρα της εταιρίας ναυτιλιακού management και τα ταξιδιωτικά και οδοιπορικά τους έξοδα, λοιπά έξοδα γραφείου όπως τηλεφωνικοί λογαριασμοί, έξοδα φωτισμού, κ.λ.π.

Εκτός από τα πάγια λειτουργικά έξοδα μπορεί να συμφωνηθεί ότι θα αποδίδονται και άλλου είδους δαπάνες όπως έξοδα διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων, κλπ.

Το δεύτερο είδος δαπανών, έχει να κάνει τις περισσότερες φορές με έξοδα τα οποία αφορούν την ίδια την ιδιοκτησία της επιχειρήσεως, η οποία φυσικά εξακολουθεί να ανήκει στο πελάτη και γι' αυτό το λόγο βαρύνει τον ίδιο.

Συγκεκριμένα, ως τέτοιες οι δαπάνες αναφέρονται, οι κάθε φύσεως φόροι, όπως έγγειας ιδιοκτησίας, κερδών, συναλλαγών, μερισμάτων, οι διάφοροι δασμοί και τέλη, τα έξοδα απόκτησης παγίων περιουσιακών στοιχείων, όπως ακίνητα, τεχνολογικός εξοπλισμός, κεφαλαιουχικά αγαθά, επίπλα, γραφεία, μηχανήματα, αλλά και τεχνογνωσία, η οποία αγοράζεται όχι από την εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ, αλλά

εξωτερικούς παράγοντες, τα έξοδα συντήρησης εξοπλισμού και ακινήτων, τα οποιασδήποτε φύσεως μισθώματα κινητών και ακινήτων πραγμάτων, οι μισθοί και τα έξοδα πληρώματος, τα οποία ασχολούνται από το πελάτη, η παροχή ασφάλειας σε πιστωτές, ο σχηματισμός κεφαλαίου κίνησης, τα έξοδα για καύσιμα, ναυτιλιακό εξοπλισμό, ενεργεία, τηλεπικοινωνίες και γενικά οι λογαριασμοί φορέων κοινής ωφέλειας και τα λοιπά.

ν) Ασφάλιση πληρωμής

Είναι εύλογο, η εταιρία ναυτιλιακού μάνατζμεντ, ιδίως όταν αποτελεί το ισχυρό μέρος της συγκεκριμένης συμβάσεως μάνατζμεντ, να επιθυμεί να εξασφαλίσει με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο τα συμφέροντά της από αυτή. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία ιδίως όταν ο αντισυμβαλλόμενος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα, η έκβαση της συμβάσεως είναι αμφίβολη και γι' αυτό το λόγο αυτός μπορεί να θεωρηθεί ως αφερέγγυος.

Για να επιτύχει λοιπόν η εταιρία μας με την εξασφάλιση των αμοιβών, οι οποίες πρέπει να καταβληθούν βάσει της συμβάσεως ή τουλάχιστον την αποκατάσταση των δαπανών, στις οποίες υπεβλήθη, κατά το διαχειριστικό της έργο, συνήθως θέτει ως όρο στον πελάτη, να καταθέσει το σύνολο ή συνήθως ένα μέρος από τις προβλεπόμενες αμοιβές και αποζημιώσεις, σε δεσμευμένο τραπεζικό λογαριασμό πριν την έναρξη εκτέλεσης της συμβάσεως. Αυτός ο λογαριασμός συνήθως προβλέπει ως δικαιούχο υπό

αναβλητική προθεσμία ή αίρεση (λήξεως για οποιονδήποτε λόγο της συμβάσεως) την εταιρία μανάτζμεντ.

Εναλλακτικά, μπορεί να ζητήσει την έκδοση ανέκκλητων ή ανακλητών βεβαιωμένων και διαιρετών εγγυητικών επιστολών⁷⁰, ενώ σε περίπτωση μικρότερων επιχειρήσεων-πελατών ιδιαίτερα συμφέρουσες είναι και οι μεταχρονολογημένες επιταγές. Σε άλλες περιπτώσεις, τέλος, συμφωνείτε, ο πελάτης να παρέχει πρόσβαση στην εταιρία μανάτζμεντ, σε λογαριασμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν ανακυκλούμενα κεφάλαια.

Τυχόν αυθαίρετη αφαίρεση μάλιστα, τέτοιων δεσμευμένων ποσών, που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της εταιρίας μανάτζμεντ, από την πλευρά του πελάτη, μπορεί να θεωρηθεί σπουδαίος λόγος για την έκτακτη καταγγελία της συμβάσεως από την πλευρά της.

⁷⁰ UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 82.

Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Πλοιοκτήτριας Εταιρίας

Η λήπτρια management (και ιδιοκτήτρια της επιχείρησης), εκτός από τη βασική της υποχρέωση για καταβολή της αμοιβής έχει επιπλέον την παρεπόμενη υποχρέωση πίστωσης που πηγάζει από την ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης που εγκαθιδρύεται με τη σύμβαση management καθώς και τις πηγάζουσες από τη σύμβαση ναυτλιακού management και από τις γενικές ρήτρες της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών υποχρεώσεις της σύμπραξης και της παροχής στην εταιρία management της υποστήριξης που απαιτείται.

Οι υποχρεώσεις αυτές ισχύουν καθ' όλη τη συμβατική διάρκεια και για κάθε φάση της σύμβασης ενώ σχηματικά η υποχρέωση σύμπραξης και γενικά παροχής υποστήριξης μπορεί να εξειδικευθεί στις ακόλουθες⁷¹ παρεπόμενες υποχρεώσεις:

α) υποχρέωση παροχής στέγης, εξασφάλισης μεταφορικών μέσων απαραίτητων για την διεκπεραίωση των εργασιών τους και παροχή εξοπλισμένων γραφείων για το προσωπικό της εταιρίας management

β) ανάλογα με το είδος και το αντικείμενο της σύμβασης ναυτλιακού management, η λήπτρια management έχει την υποχρέωση να εξασφαλίσει ένα δυναμικό υπαλλήλων

⁷¹ UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 21 επ.

επιφορτισμένων με διοικητικά καθήκοντα που θα επικουρεί το management staff ή ένα δυναμικό γραμματειακής υποστήριξης του management staff.

Επίσης σε κάθε σύμβαση management η λήπτρια management υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφαλή διεξαγωγή του έργου ή τη λειτουργία της επιχείρησης και να φροντίζει για την ασφάλεια τόσο του προσωπικού όσο και των εγκαταστάσεων.

γ) υποχρέωση εκπροσώπησης της πλοιοκτήτριας επιχείρησης ενώπιον των τοπικών αρχών και υποχρέωση έκδοσης με μέσα της λήπτριας management των απαιτούμενων αδειών λειτουργίας της επιχείρησης και πιστοποιητικών για τα πλοία.

Η λήπτρια management υποχρεούται να φροντίζει για την έκδοση όλων των πιστοποιητικών και αδειών που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης, και για την έκδοση των αδειών παραμονής και εργασίας για το αλλοδαπό προσωπικό της εταιρίας management.

δ) υποχρέωση τήρησης λογιστικών βιβλίων και γενικότερα οικονομικών στοιχείων για την επιχείρηση και

ε) υποχρέωση παροχής πληροφοριών (δεδομένων, στοιχείων και εγγράφων) σχετικά με την επιχείρηση τη στιγμή που θα ζητηθούν αυτά από την εταιρία ναυτλιακού management και χωρίς υπαίτια καθυστέρηση.

Από την υποχρέωση πίστης προκύπτει η υποχρέωση της διοικούμενης εταιρίας να ενημερώνει την εταιρία management σχετικά με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και οποιαδήποτε μεταβολή προκύψει κατά τη διάρκεια της σύμβασης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Λογιστικός Χειρισμός Συμβάσεως Ναυτιλιακού

Μάνατζμεντ⁷²

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές στη μελέτη μας, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ επιφέρει μια σημαντική μεταβολή στο τρόπο λειτουργίας και διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως. Δηλαδή, αντί η λειτουργία της διοίκησης να ασκείται από πρόσωπα και όργανα τα οποία εντάσσονται μέσα στην επιχείρηση, ασκείται από εξωτερικούς φορείς.

Με άλλα λόγια, η σύμβαση έχει ως συνέπεια της, η διοίκηση να μετατρέπεται από εσωτερική λειτουργία της επιχειρήσεως σε προσφερόμενη από τρίτο σε αυτήν υπηρεσία. Επίσης, έχουμε αναφέρει, ότι αυτό αποτελεί μια μορφή εξωπορισμού (outsourcing).

Ένα από τα αποτελέσματα που αυτό έχει, αφορά και το γεγονός, ότι το κόστος της λειτουργίας που ανατίθεται στον τρίτο, από έξοδο της επιχειρήσεως, μετατρέπεται σε υποχρέωση σε τρίτο.

Όπως καταλαβαίνουμε, για όλους τους παραπάνω λόγους, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ, απαιτεί αφενός έναν ιδιαίτερο λογιστικό χειρισμό, τον οποίο θα παρουσιάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, αφετέρου αλλάζει τη διάρθρωση και τη δομή των

⁷² Ευχαριστούμε τον καθηγητή του Πα.Πει. Ι. Σώρρο για τις πληροφορίες και την καθοδήγησή του στην συγγραφή του παρόντος κεφαλαίου.

λογιστικών καταστάσεων, όσον αφορά την αντιμετώπιση των δαπανών του μάνατζμεντ, και διαφοροποιεί την λογιστική αντιμετώπιση της εταιρίας απέναντι σε αυτές.

Κατά τα άλλα, πάντως, οφείλουμε να σημειώσουμε, ότι ο λογιστικός χειρισμός της συμβάσεως ναυτιλιακού μάνατζμεντ, είναι ίδιος με το λογιστικό χειρισμό της κοινής συμβάσεως μάνατζμεντ, καθώς η σύμβαση αφορά έξοδα, που σχετίζονται με την συνολική λογιστική διαχείριση της εταιρίας και συγκεκριμένα με τα έξοδα γενικής διαχείρισης, και όχι του καθενός συγκεκριμένου πλοίου.

Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε, ότι οι εταιρείες που παρέχουν τις διαχειριστικές υπηρεσίες, κατά κανόνα αναλαμβάνουν ως αρμοδιότητά τους, την υποστήριξη της πλοιοκτήτριας στη σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων και την εφαρμογή των κανόνων της ναυτιλιακής λογιστικής, κατέχοντας παράλληλα υψηλή σχετική εμπειρία, τόσο όσον αφορά τη λογιστική της ποντοπόρου ναυτιλίας, όπου εφαρμόζονται οι κανόνες της κλασικής ναυτιλιακής λογιστικής, όσο και σε σχέση με τη λογιστική της επιβατηγού ναυτιλίας και των κρουαζιερόπλοιων⁷³, όπου εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό οι κανόνες λογιστικής και κοστολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Χειρισμός Δαπανών Μάνατζμεντ άνευ Συμβάσεως Ναυτιλιακού Μάνατζμεντ

Συγκεκριμένα, όταν το μάνατζμεντ ασκείται από την ίδια την πλοιοκτήτρια, τότε τα

⁷³ Σχετικά με τη σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ στα κρουαζιερόπλοια, βλέπε και ειδικό κεφάλαιο στη συνέχεια.

έξοδα τα οποία το αφορούν, κατατάσσονται στα Γενικά Έξοδα Διοίκησης, δηλαδή σε όλες εκείνες τις δαπάνες, οι οποίες δεν μπορούν να επιμεριστούν στο κόστος της παραγωγής.

Τα έξοδα αυτά κατατάσσονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και αφαιρούνται από το λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχειρήσεως, ούτως ώστε να προκύψει το τυχόν κέρδος της. Από την άλλη, δεν εντάσσονται στον ισολογισμό επιχειρήσεως.

Όσον αφορά, λοιπόν, τα έξοδα αυτά, τα απεικονίζουμε λογιστικά πραγματοποιώντας την εξής εγγραφή (χωρίς βέβαια να υπεισέλθουμε σε λεπτομέρειες, που αφορούν την ακριβή ονομασία των λογαριασμών, όπως προβλέπονται από το Εθνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο):

(έστω ότι τα έξοδα αυτά ανέρχονται σε 1.000.000 ευρώ)

Γ.Ε.Δ. 1.000.000

Ταμείο 1.000.000

υπό την προϋπόθεση, ότι τα έξοδα αυτά τα πληρώνουμε και δεν τα οφείλουμε, οπότε θα αλλάζει η εγγραφή σε:

Γ.Ε.Δ. 1.000.000

Υποχρεώσεις 1.000.000

Εάν πάλι, μας ενδιαφέρουν οι δαπάνες οι οποίες αφορούν ειδικά το μάρκετινγκ μανάτζμεντ, δεν κατατάσσονται στα έξοδα διοικήσεως, αλλά στην στη χωριστή κατηγορία, η οποία όμως υπόκειται σε αντίστοιχο χειρισμό των εξόδων διάθεσης.

Δηλαδή, πραγματοποιούμε την εγγραφή:

Έξοδα Διάθεσης 1.000.000

Ταμείο 1.000.000

και

Έξοδα Διάθεσης 1.000.000

Υποχρεώσεις 1.000.000

αντίστοιχα.

Επισημαίνουμε, ότι και στις δύο περιπτώσεις τα έξοδα στα οποία αναφερόμαστε,

περιλαμβάνουν τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών και κάθε άλλη δαπάνη, η οποία πραγματοποιείται, ούτως ώστε να είναι δυνατή και να διευκολύνεται η δραστηριοποίησή τους (έξοδα για γραφεία, γραφικές ύλες, προμήθεια υπηρεσιών, που αφορά η στέγαση, μεταφορά και σίτιση τους, τα έξοδα για τηλέφωνα και αλληλογραφία, τα έξοδα προς οργανισμούς κοινής ωφέλειας, δηλαδή ρεύμα και τα λοιπά, ούτως ώστε να λειτουργούν τα γραφεία τους, η απαιτούμενη μηχανοργάνωση για την επικοινωνία και την εκ μέρους τους λήψη αποφάσεων...).

Πρόκειται δηλαδή για το σύνολο του κόστους, το οποίο συνεπάγεται η διατήρηση ενός εσωτερικού συστήματος διοίκησης της εταιρίας.

Σημειώνουμε, ότι τα έξοδα που αφορούν διοικητικά στελέχη κατώτερης βαθμίδας, όπως εργοδηγούς, επόπτες κ.λ.π., εντάσσονται στο κόστος της Έμμεσης Εργασίας, το οποίο τυγχάνει διαφορετικού χειρισμού και υπάγεται στο λειτουργικό κόστος παραγωγής. Δηλαδή, αναφερόμαστε αποκλειστικά στο κόστος του κεντρικού και ανώτερου μανάτζμεντ.

Χειρισμός Δαπανών Μανάτζμεντ κατά την Σύμβαση Ναυτιλιακού Μανάτζμεντ

Θα εξετάσουμε τώρα την περίπτωση ανάθεσης το μανάτζμεντ σε εξωτερικό φορέα.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τώρα πια το μανάτζμεντ μετατρέπεται στην υπηρεσία που προσφέρεται από τρίτο έναντι αμοιβής.

Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, οι δαπάνες που αφορούν μια τέτοια ανάθεση, εντάσσονται στις υποχρεώσεις προς τρίτους, δηλαδή στον ισολογισμό της εταιρίας και μάλιστα στο παθητικό της, ενώ παύουν να εμφανίζονται στα αποτελέσματα χρήσεως και χάνουν το χαρακτήρα τους ως Γ.Ε.Δ..

Δηλαδή, πιστώνεται ένας λογαριασμός που ανήκει στην κατηγορία των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και χρεώνεται ο ειδικός λογαριασμός της έκτης ομάδας του Ε.Γ.Λ.Σ. και μάλιστα της κατηγορίας των οργανικών εξόδων⁷⁴.

Συγκεκριμένα, ο λογαριασμός αυτός ανήκει στην υποκατηγορία των αμοιβών και εξόδων τρίτων, δηλαδή ο λογαριασμός υπ' αριθμόν **61**.

Στον λογαριασμό 61 καταχωρούνται οι αμοιβές που λογίζονται και καταβάλλονται από την επιχείρηση για εργασίες τρίτων (που παρέχουν σε αυτή εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες εξαιρετικού χαρακτήρα) οι οποίοι δεν συνδέονται με αυτή με σχέση εξηρημένης εργασίας.

Οι αμοιβές συμβούλων ενδεικτικά αναφέρονται σε:

- Εκπόνηση μελετών και ερευνών αγοράς
- Παροχή υπηρεσιών υποστήριξης, οργάνωσης και διοίκησης του έργου
- Συμβουλευτική υποστήριξη σε έρευνες αγορών, benchmarking κ.λ.π
- Παροχή εξειδικευμένων νομικών υπηρεσιών

⁷⁴ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτήν την έκτη ομάδα, βλέπε και σε www.taxheaven.gr.

Καθώς, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ αναφέρεται σε έναντι αμοιβής παροχή διοικητικών και οργανωτικών υπηρεσιών στην επιχείρηση από τρίτο εξωτερικό φορέα, του οποίου οι υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό έχουν το χαρακτήρα και συμβουλευτικής υποστήριξης, ενώ απλώνονται σε ένα εύρος, το οποίο περιλαμβάνει εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών και επιχειρηματικών σχεδίων, θεωρούμε, ότι ο κατάλληλος λογαριασμός που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, για να καλύψει με ασφάλεια την περίπτωση μας είναι ο υπ' αριθμόν **61.00.03**, σχετικά με αμοιβές και έξοδα οργανωτών, συμβούλων και μελετητών⁷⁵.

Σημειώνουμε, ότι στην περίπτωση που θεωρούμε, ότι αυτός ο λογαριασμός δεν μας καλύπτει και θέλουμε να δημιουργήσουμε έναν ειδικότερο, μπορούμε να το πράξουμε, ονομάζοντας τον για παράδειγμα «αμοιβές και έξοδα από σύμβαση μάνατζμεντ» ή «αμοιβές και έξοδα από μάνατζερς».

Επίσης, σε αυτό το λογαριασμό κατατάσσεται καταρχήν η αμοιβή της εταιρίας μάνατζμεντ και σε δεύτερο βαθμό, οποιοδήποτε άλλο επιμέρους έξοδο αφορά άμεσα αυτή και την δραστηριοποίηση της μέσα στα πλαίσια της εταιρίας, όπως έξοδα για νομική παρακολούθηση της συμβάσεως, τυχόν επιπλέον αμοιβές και μόνους επίτευξης στόχων, έξοδα για τα γραφεία, τα οποία χρησιμοποιούν τα στελέχη της μέσα στην εταιρεία (και τα οποία φυσικά πληρώνει η εταιρία που λαμβάνει το μάνατζμεντ) και τη λειτουργία τους, η απαιτούμενη μηχανοργάνωση, έξοδα για μεταφορές και

⁷⁵ Πρωτοψάλτης Ν.-Κεραμόντε Γ., Κωδικοποίηση Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και Διερμηνειών, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

επαγγελματικές μετακινήσεις των στελεχών αυτών και τα λοιπά.

Για τις δαπάνες αυτές, λοιπόν, πραγματοποιούμε την ακόλουθη λογιστική εγγραφή:

Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων

Αμοιβές και Έξοδα Συμβούλων, Οργανωτών, Μελετητών XXX

ή

Αμοιβές Και Έξοδα από Σύμβαση Μάνατζμεντ XXX

Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Υποχρεώσεις προς Τρίτους XXX

Σημειώνουμε, ότι, καθώς οι δαπάνες για το μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση, μεταφέρονται από τα αποτελέσματα χρήσεως τον ισολογισμό, μειώνονται τα συνολικά έξοδα της επιχειρήσεως, όπως βέβαια απεικονίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το παρουσιαζόμενο τελικό αποτέλεσμα, κατά το ποσό στο οποίο αντιστοιχούν τα έξοδα του μάνατζμεντ.

Μερισμός Εξόδων Μάνατζμεντ

Επισημαίνουμε, πάντως, ότι σε κάθε περίπτωση, αφού προσδιοριστούν τα οργανικά αποτελέσματα, για να βρεθούν τα αποτελέσματα χρήσεως, πρέπει τα κατ' είδος έξοδα να μερισθούν κατά λειτουργία. Για να γίνει αυτό συντάσσεται το φύλλο μερισμού εξόδων, το οποίο μάλιστα συντάσσεται εξωλογιστικά.

Παρουσιάζουμε αμέσως παρακάτω ένα παράδειγμα φύλλου μερισμού εξόδων.

Φύλλο Μερισμού Εξόδων 1

A/A	Κωδ.	Λογ. Εξόδων	Ποσό	Λειτ. Παραγωγής	Λειτ. Διοίκησης	Λειτ. Διάθεσης	Χρημ/οικ. Λειτουργία
1	60	Αμ&Εξ Προς.	5000	3000	500	1500	

2	61	Αμ&Εξ σε Τρίτ.	800	300	100	400	
3	62	Παροχές Τρίτων	1000	300	500	200	
4	64	Διάφ. Έξοδα	500	300	100	100	
5	65	Τόκοι και συν. Έξοδα	800				800
6	66	Αποσβ. Πλοίων	1200	1000	200		
7	68	Πρόβλ. Πλοίων	500	300	200		
		Σύν.	9.800	5200	1600	2200	800

Σε σχέση με την σύμβαση διοίκησης παρατηρούμε, ότι αυξάνει τις αμοιβές και έξοδα τρίτων σε σχέση με την διοικητική λειτουργία και μειώνει τις αμοιβές και έξοδα προσωπικού κατά πρώτο λόγο και κατά δεύτερο λόγο τα διάφορα έξοδα, σε σχέση και τα δύο με την διοικητική και πάλι, φυσικά λειτουργία, καθώς η εταιρία που λαμβάνει το

μάνατζμεντ, δεν απασχολεί δικό της διευθυντικό προσωπικό και δικό της σύστημα διεύθυνσης.

Καθώς ο στόχος που επιδιώκεται από αυτήν την σύμβαση, είναι η μείωση του συνολικού κόστους του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, τότε σε σχέση με το φύλλο μερισμού, η μείωση των αμοιβών και εξόδων προσωπικού και των διαφόρων εξόδων πρέπει να είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των αμοιβών και εξόδων τρίτων. Δηλαδή, το ζητούμενο είναι να μειωθεί το συνολικό άθροισμα των διοικητικών εξόδων.

Έτσι, το φύλλο μερισμού αναδιαμορφώνεται στην θετική αυτή περίπτωση σύμφωνα με το εξής ενδεικτικό παράδειγμα:

Φύλλο Μερισμού Εξόδων 2

A/A	Κωδ.	Λογ. Εξόδων	Ποσό	Λειτ. Παραγωγής	Λειτ. Διοίκησης	Λειτ. Διάθεσης	Χρημ/οικ. Λειτουργία
1	60	Αμ&Εξ Προς.	4520	3000	20	1500	

2	61	Αμ&Εξ σε Τρίτ.	1000	300	300	400	
3	62	Παροχές Τρίτων	1000	300	500	200	
4	64	Διάφ. Εξόδα	430	300	30	100	
5	65	Τόκοι και συν. Εξόδα	800				800
6	66	Αποσβ. Ενσ. Παγίων και Πλοίων	1200	1000	200		
7	68	Πρόβλ. Πλοίων	500	300	200		
		Σύν.	9.450	5200	1250	2200	800
		Σύν. Προηγούμ. Φύλλου	-9800		-1600		
		Διαφορά	-350		-350		
			(Μείωση Κόστους)		(Μείωση Κόστους)		

Παρατηρούμε δηλαδή μια μείωση των εξόδων της επιχειρήσεως, η οποία

εντοπίζεται και απορρέει από την μείωση των συνολικών εξόδων διοικητικής λειτουργίας, η οποία προκύπτει από την θετική διαφορά μεταξύ μείωσης αμοιβών προσωπικού και διαφόρων εξόδων και αύξησης αμοιβών και εξόδων τρίτων.

Σημειώνουμε, ότι καθώς η σύμβαση μάνατζμεντ συχνά αφορά και το μάρκετινγκ μάνατζμεντ, τότε το φύλλο που παρουσιάζουμε αναδιαμορφώνεται με μείωση των συνολικών εξόδων διάθεσης κατά τον ίδιο τρόπο με την αντίστοιχη μείωση των εξόδων διοίκησης, οπότε τα συνολικά έξοδα μειώνονται ακόμη περαιτέρω με προφανώς ακόμη θετικότερα αποτελέσματα για την εταιρία.

Συμπεραίνουμε, εν τέλει, ότι η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ επιδρά σημαντικά ακόμη και επί τω λογιστικών καταστάσεων της εταιρίας, καθώς η ριζική αλλαγή που επιφέρει στην λειτουργία του μάνατζμεντ αφορά κάθε πλευρά και έκφραση του ως επιχειρηματική λειτουργία, ακόμη και σε επίπεδο λογιστικής αντιμετώπισης.

Τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση, ειδικά από την σκοπιά της μείωσης του κόστους της, καθίστανται προφανή από τις απεικονίσεις των φύλλων εξόδων που παρουσιάσαμε, αλλά και από την μεταφορά κονδυλίων από τα έξοδα των αποτελεσμάτων χρήσης, τα οποία επιδρούν μειωτικά στο καθαρό οργανικό αποτέλεσμα και εν τέλει το επιχειρηματικό κέρδος, στο παθητικό του ισολογισμού⁷⁶.

⁷⁶ Βέβαια, όσον αφορά την μείωση των παρουσιαζόμενων εξόδων με την αντίστοιχη αύξηση του παθητικού, μπορεί να παρατηρηθεί, ότι αποτελεί αρνητικό σημείο, καθώς αφενός αυξάνονται οι δείκτες των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, αφετέρου με την μείωση των εξόδων, μειώνεται και η αποφυγή φόρου για την επιχείρηση.

Ειδικό Θέμα: Ship Management Agreement και

Κρουαζιερόπλοια

Κρίνουμε σκόπιμο, να αναφερθούμε σ'εναν κλάδο της ναυτιλιακής βιομηχανίας στον οποίο οι συμβάσεις διαχείρισης πλοίων όχι μόνο είναι κερδοφόρες αλλά και απαραίτητες. Ο κλάδος αυτός αφορά τα κρουαζιερόπλοια, στα οποία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και γνωρίζουν τα τελευταία χρόνια αρκετά μεγάλη ανάπτυξη. Ο λόγος είναι ότι σε αυτού του είδους τα πλοία, το αντικείμενο των εργασιών δεν είναι η μεταφορά ενός φορτίου ή έστω των επιβατών σε κάποιο προορισμό, αλλά η παροχή σε αυτούς, ενός πλήθους ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες είναι παράλληλες και αντίστοιχες με αυτές ενός πολυτελούς ξενοδοχείου.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, το περιεχόμενο της σύμβασης διαχείρισης, αναμειγνύει στοιχεία διαχείρισης πλοίου και ξενοδοχειακό μάνατζμεντ.

Όσον αφορά την πρώτη πλευρά, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στη διοίκηση του πληρώματος, την τεχνική διοίκηση και τη διοίκηση ασφάλειας τη συμμόρφωση με πρότυπα και προδιαγραφές και τα λοιπά. Όσον αφορά τη δεύτερη πλευρά, περιλαμβάνει κάθε στοιχείο εξασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες-επιβάτες, τη διαχείριση του εξειδικευμένου ξενοδοχειακού προσωπικού, αλλά και το σύστημα διεθνών κρατήσεων (ας μη ξεχνάμε, ότι οι κρουαζιέρες αποτελούν μορφή εναλλακτικού τουρισμού).

Όπως καταλαβαίνουμε, η διαχείριση τέτοιων πλοίων, είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, καθώς ξεφεύγει από τα γνωστά πλαίσια της τεχνικής και εμπορικής διαχείρισης ενός απλού φορτηγού ή επιβατηγού, αποκτώντας χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται στη διοίκηση πολλαπλών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, τη διαχείριση προσωπικού πολλών και διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων, την εξασφάλιση ποιότητας υπηρεσίες στέγασης, εστίασης και διασκέδασης και άλλα απ' όλα τα οποία μια κοινή ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί λόγω αντικειμένου να τα γνωρίζει. Ας μη ξεχνάμε εξάλλου, ότι για το ίδιο το πλήρωμα δεν αρκεί απλώς να κάνει καλά τη δουλειά του με στόχο την ασφάλεια και ομαλή λειτουργία του πλοίου, αλλά πρέπει παράλληλα να προσφέρει όλα εκείνα τα προσωπικής φύσεως στοιχεία στους επιβάτες, τα οποία θα οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο προϊόν.

Γι' αυτό το λόγο, λοιπόν, συχνά οι πλοιοκτήτριες εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με κρουαζιερόπλοια, είτε αναθέτουν την διαχείριση αυτών σε εξειδικευμένες εταιρείες, είτε αναθέτουν σε άλλες εταιρείες μόνο το σύνολο εκείνων των υπηρεσιών, που αφορούν την ξενοδοχειακή πλευρά της διαχείρισης, κρατώντας στα χέρια τους μόνο εκείνη την πλευρά του μάνατζμεντ που αφορά τη ναυτιλιακή διαχείριση.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε μια κάποια υποδείγματα συμφωνιών διαχείρισης πλοίου, τα οποία αντλήθηκαν το πρώτο από προσωπική συνέντευξη με γνωστή εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών σε πλοία, η οποία στεγάζεται στην Ελλάδα και στο τέλος παρουσιάζουμε το υπόδειγμα Shipman '98 της BIMCO, το οποίο αναφέραμε

παραπάνω, στη συνηθισμένη τυποποιημένη του μορφή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Συμπεράσματα

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανέκαθεν αντιμετώπισαν το σημαντικό ζήτημα της ανάγκης συνεχούς προσαρμογής τους και παρακολούθησης των δεδομένων και των εξελίξεων στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Το σύγχρονο ναυτιλιακό επιχειρείν, μετεξελίχθηκε σε μεγάλο βαθμό, κατά τις μεταπολεμικές δεκαετίες, αλλά μετέβαλε καθοριστικά τη μορφή του, τις τελευταίες δύο περίπου δεκαετίες, υπό την πίεση πληθώρας πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων.

Σε κάθε περίπτωση, χαρακτηρίστηκε και συνεχίζει να χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό, από μια σειρά από σταθερές, οι οποίες σηματοδοτούν, τους όρους, θα μπορούσαμε να πούμε, υπό τους οποίους « παίζεται το παιχνίδι» της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας.

Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό το οποίο αλλάζει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, δεν έχει να κάνει τόσο με το ζήτημα της μεταβολής των συνθηκών και των δεδομένων της ναυτιλίας, ζήτημα το οποίο ανέκαθεν απασχολούσε τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο με το ρυθμό, αλλά και το ρυθμό μεταβολής αυτού του ρυθμού, με τον οποίο αυτές οι μεταβολές συμβαίνουν, προκύπτουν, αναιρούνται και εν τέλει αντικαθίστανται από άλλες.

Με άλλα λόγια, για πρώτη φορά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν το

φαινόμενο της συνεχούς αυξήσεως του ρυθμού μεταβολής του περιβάλλοντός τους, των στοιχείων που το απαρτίζουν, των αναγκών, άρα και των μεθόδων εξυπηρέτησης των συμφερόντων τους.

Βέβαια, αυτό το οποίο δεν έχει αλλάξει και δεν πρόκειται να αλλάξει, είναι ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν οργανισμούς, με συγκεκριμένη δομή, οργάνωση, διοίκηση και κατεύθυνση, προσανατολισμένους προς την αύξηση της οικονομικής τους δυνάμεως και μέσω αυτής προς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.

Η σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση έχει μπροστά της ένα μονόδρομο, που ορίζεται από δύο σημεία, την ανάπτυξη και την αποτυχία, δηλαδή το θάνατο της επιχειρηματικής προσπάθειας και τις ίδιες της επιχειρήσεως (death or development dilemma). Το προς ποια κατεύθυνση αυτού του μονόδρομου, θα κινηθεί η επιχείρηση, εξαρτάται σε απόλυτο βαθμό από τις επιχειρηματικές στρατηγικές αποφάσεις της, οι οποίες θα διαμορφώσουν το πλαίσιο υπό το οποίο θα καταστρώσει την πορεία της.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο σύνολο του περιβάλλοντος και των στοιχείων του, που ορίζουν τη σύγχρονη ναυτιλιακή αγορά, έχουν αφενός δημιουργήσει μια πληθώρα νέων ευκαιριών ανάπτυξης, σε βαθμό πρωτόγνωρο για παλαιότερα δεδομένα, αφετέρου έχουν προκαλέσει την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, σε επίπεδο πρωτοφανές.

Ο ανταγωνισμός λοιπόν, αφενός τροφοδοτείται από τη συνεχή αλλαγή και μεταβολή των συνθηκών και των δεδομένων, αφετέρου τροφοδοτεί και ο ίδιος την

αύξηση του ρυθμού αυτών των μεταβολών. Το αποτέλεσμα είναι αυτός ο κύκλος να καταλήγει σε μια υπερφόρτωση των διοικητικών ικανοτήτων και του γενικότερου μάνατζμεντ των ναυτιλιακού επιχειρήσεων, σχετικά με την ανταπόκριση τους στις νέες αναγκαιότητες, που συνεχώς προκύπτουν και αλλάζουν περιεχόμενο.

Σαφώς, αυτή η κατάσταση καθιστά όλο και περισσότερο την εταιρική διοίκηση πιο απαιτητική, αυξάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και προβάλλει διαρκώς την ανάγκη για εξεύρεση λύσεων και τρόπων αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων.

Οι σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις λοιπόν, αναγκάζονται να αναπτύξουν συνέχεια νέα εργαλεία και μεθοδολογίες, που θα τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις της αγοράς και που θα καλύπτουν ικανοποιητικά για τα συμφέροντά τους, το σύνολο των αναγκών τους.

Είναι αλήθεια, ότι το σύγχρονο ναυτιλιακό μάνατζμεντ οφείλει να είναι πολύ πιο οξυδερκές και εφευρετικό, απ' ό,τι παλαιότερα. Στην ουσία, η διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, από αυτονόητος έλεγχος και χειρισμός πόρων επί των οποίων ο επιχειρηματίας κατέχει έννομα δικαιώματα, εκ των οποίων δικαιωμάτων, προκύπτει ως αυτονόητο και το αντίστοιχο δικαίωμα του προς διαχείριση αυτών των πόρων, έχει μετατραπεί, αν μας συγχωρούσατε τον όρο, τόσο σε τέχνη, όσο και σε επιστήμη.

Ο σύγχρονος μάνατζερ αφενός πρέπει να χειρίζεται με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα ένα πλήθος καταστάσεων, πληροφοριών, ζητημάτων και προβλημάτων, αλλά και να κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες και τα ταλέντα για να καταφέρει τόσο

λεπτούς, πολυμερείς και πολυεπίπεδους χειρισμούς, αφετέρου, οφείλει να διαθέτει όλα εκείνα το απαραίτητο γνωστικό και εμπειρικό υπόβαθρο, με το οποίο θα επενδύει τις ικανότητές του και θα κατέχει τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικά του έργου του.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν όλα τα παραπάνω, με νέες τεχνικές οργανώσεως, μεταβολές στα μοντέλα δομής τους, νέες λογικές επιχειρηματικής πρακτικής, υψηλού επιπέδου στρατηγικό μανατζμεντ και με τη σύλληψη μεθόδων απόκτησης ισχυρών και μονίμων πλεονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό (ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων).

Ο αγώνας αυτός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για τη δημιουργία και εφαρμογή όλων αυτών των στοιχείων που θα τους επιτρέψουν αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, τις ωθεί στην εκμετάλλευση κάθε δυνατότητας, που τους παρέχεται στα πλαίσια του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

Και το δίκαιο φυσικά, ως παράγοντας ρυθμίσεως της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί μια πρώτης τάξεως πηγή, από την οποία προκύπτουν στοιχεία, τα οποία με την κατάλληλη επεξεργασία από τις επιχειρήσεις και κυρίως υπό την προϋπόθεση της εφευρετικής και δεξιοτεχνικής εκμετάλλευσής τους, μπορούν να μετατραπούν σε ιδιαίτερα σημαντικά εργαλεία για την ενδυνάμωση της οικονομικής τους θέσεως και την επαύξηση των δυνατοτήτων τους.

Γιατί ένα ακόμα κύριο συμπέρασμα μας αφορά την πολλαπλότητα των μορφών, την

οποία μπορεί να λάβει η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ. Ως εργαλείο διαμόρφωσης και υλοποίησης επιχειρηματικής στρατηγικής, παρουσιάζει μια μεγάλη προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε ανάγκες της επιχειρήσεως και τα χαρακτηριστικά της διαμορφώνονται σε σχέση με συγκεκριμένες εκάστοτε παραμέτρους.

Αυτό λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ, μπορεί να εξυπηρετήσει μια πληθώρα καταστάσεων, συνθηκών και αναγκών, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει το σύνολο σχεδόν των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση, βάσει, τη στρατηγική τους, τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ τους, τους στόχους τους, αλλά και την έννομη τάξη στην οποία υπάγονται, αλλά συγχρόνως αλλάζουν και οι όροι με τους οποίους διεκπεραιώνεται το ναυτιλιακό μάνατζμεντ.

Ο λόγος είναι ότι η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ, εκ των πραγμάτων επειδή αφορά κάτι τόσο νευραλγικό όπως η διοίκηση της εταιρίας, η οποία πρέπει να ασκείται από συγκεκριμένα πρόσωπα και όργανα και με συγκεκριμένο τρόπο, προϋποθέσεις και όρια, ώστε να ανακύπτουν υποχρεώσεις στα μέρη, οι οποίες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν μια απλή σύμβαση παροχής υπηρεσιών, όπως η υποχρέωση οργανικής ένταξης στην αναθέτουσα του δότη, η υποχρέωση προαγωγής πνεύματος συνεργασίας, η υποχρέωση μέριμνας για εκτός της συμβάσεως συμφέροντα του άλλου μέρους και κυρίως της αναθέτουσας, ακόμη και υποχρέωση μετατροπής καταστατικών διατάξεων.

Η θεώρηση αυτή φυσικά και υπογραμμίζεται, από το γεγονός ότι η εταιρία

μάνατζμεντ αναλαμβάνει μέρος, τουλάχιστον, εκείνων των αρμοδιοτήτων, που το επιχειρηματικό δίκαιο επιφυλάσσει για το κύριο εσωτερικό διοικητικό όργανο, τα προς το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης ναυτιλιακής εταιρείας και οι διαχειριστές της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης.

Επίσης, καθώς, η σύγχρονη επιχειρηματική και οικονομική ζωή φαίνεται να βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή, η σύμβαση μάνατζμεντ αποκτά ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα, καθώς καθιστά δυνατή τη συνεργασία και σύμπραξη μεταξύ των επιχειρήσεων, στο πλέον νευραλγικό σημείο της ύπαρξής τους, στο κέντρο της δραστηριότητάς τους, στην ίδια τους δηλαδή τη διοίκηση.

Γι' αυτό το λόγο, η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ αποτελεί ένα κατ' εξοχήν ιδιαίτερα αποτελεσματικό και σημαντικό όχημα διεπιχειρηματικής συνεργασίας. Και αυτό για ένα λόγο περισσότερο, καθώς φαίνεται ότι είναι δομημένη εννοιολογικά και σε περιεχόμενο έτσι, ώστε να μπορεί πολύ βολικά να επιστεγάζει και να «δένει», δίκτυα, οργανωτικά πλαίσια και συστήματα επιχειρηματικής συνεργασίας, αυξάνοντας τη συνοχή, την απλότητα και ενότητα διαχείρισής τους, με αντιστρόφως ανάλογο τρόπο με τον οποίο μειώνει τα προβλήματα και τους κινδύνους που απορρέουν από την έλλειψη συντονισμού και συνεννόησης.

Η προσαρμοστικότητα της συμβάσεως μάνατζμεντ τεκμηριώνεται επίσης από το γεγονός ότι μπορεί να ενταχθεί και να διευκολύνει κάθε είδους, στρατηγική την οποία

επιλέγει η επιχείρηση.

Όπως έχουμε παρατηρήσει σε πολλά σημεία της εργασίας μας, ο εξωπορισμός αποτελεί κάτι πολύ παραπάνω από ένα απλό επιχειρηματικό εργαλείο, το οποίο εκμεταλλεύονται ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να μειώσουν το κόστος τους και να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, αποσυμφορίζοντας έτσι τον φόρτο εργασίας του μανάτζμεντ, στα πλαίσια των πολύπλοκων, εξειδικευμένων και ιδιαίτερα ανταγωνιστικών σύγχρονων αγορών, επιτρέποντάς του να επικεντρωθεί στα ισχυρά ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και στην κυρία δραστηριότητα, επί της οποίας διαθέτει υψηλή τεχνογνωσία και εξειδίκευση.

Επίσης, είναι κάτι πολύ παραπάνω και από μια μέθοδο συγκεντρώσεως ελλειπούσης τεχνογνωσίας, σε πληθώρα τομέων, σε βαθμό τέτοιο, που καμία επιχείρηση από μόνη της, δεν μπορεί να συγκεντρώσει ταυτόχρονα. Επιτυγχάνει πολλά παραπάνω, από την μέσω συνεργειακών φαινομένων, εμφάνιση υπερβάλλοντος σε σχέση με το άρθροισμα της κατεχόμενης από τα συνεργαζόμενα μέρη, αποτελεσματικότητας και αξίας. Επιτρέπει, πολύ περισσότερο από μια μεν διέξοδο επωφελούς διοχέτευσης της πλεονασματικής τεχνογνωσίας, ικανότητας και εξειδίκευσης σε κάποιους τομείς, μια ευκαιρία δε προμήθειας αυτών, όταν ελλίπουν από την επιχείρηση.

Αυτό λοιπόν που πάνω απ' όλα επιτυγχάνει ο εξωπορισμός, όχι απλά ως μέθοδος του ναυτιλιακού μανάτζμεντ, αλλά περισσότερο ως διογκωνόμενη τάση την αντίληψη σχετικά με την άσκηση και οργάνωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είναι να

παρουσιάζει την επιχείρηση ως ένα πλαίσιο οργάνωσης και κατευθύνσεως προς ενιαίο σκοπό, αυτοτελών, αλλά και αποσπαστών λειτουργιών.

Η ευελιξία τελικά της συμβάσεως ναυτιλιακού μάνατζμεντ και η πολλαπλότητα των μορφών, εφαρμογών και γενικότερα της χρησιμότητας που μπορεί να λάβει, αποτελούν γενεσιουργούς παράγοντες για πληθώρα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Έτσι λοιπόν, γίνεται κατανοητή η μεγάλη οικονομική και στρατηγική της χρησιμότητα μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης διοίκησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά ακόμη περισσότερο γίνεται κατανοητή η τάση αύξησης και επέκτασης αυτής της χρησιμότητας με την ωρίμανση των συνθηκών.

Θα μπορούσαμε εύκολα να συμπεράνουμε από όλα αυτά, ότι η σύμβαση ανάθεσης ναυτιλιακής διοίκησης αποτελεί μια μορφή συμβατικής οργάνωσης των εταιρικών δομών και σχέσεων με μακρύ και φιλόδοξο μέλλον.

Από τα προηγούμενα, μπορούμε να κωδικοποιήσουμε από την ανάλυση μας τα εξής συμπεράσματα, τα οποία και παρουσιάζουμε ακολούθως συνοπτικά:

A) Η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ αποτελεί μια νέα μορφή συμβάσεως της σύγχρονης οικονομίας, η οποία έχει μικτό χαρακτήρα, καθώς συγκεντρώνει στοιχεία περισσότερων συμβάσεων, χωρίς όμως να μπορεί να αναλυθεί πλήρως σε αυτές. Προεξάρχοντα πάντως είναι τα στοιχεία της συμβάσεως παροχής υπηρεσιών, εντολής και έργου.

Β) Η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ αποτελεί μια συμβατική μορφή ανάθεσης της επιχειρηματικής διαχείρισης ή μάλλον διοίκησης, από μια ναυτιλιακή επιχείρηση σε μια άλλη, η οποία κατέχει κατά κανόνα ανώτερη διοικητική τεχνογνωσία και ικανότητες. Με άλλα λόγια συνιστά μια σύμβαση με αντικείμενο την υποκατάσταση του κύριου διαχειριστικού οργάνου μιας ναυτιλιακής εταιρείας, στα διοικητικής φύσεως καθήκοντά του, από ένα εξωτερικό της επιχειρήσεως φορέα. Με αυτό τον τρόπο, παρουσιάζεται το φαινόμενο μια αλλότρια επιχείρηση να εγκαθίσταται και να εντάσσεται στο οργανόγραμμα, τα κέντρα λήψεως αποφάσεων και τη δομή μιας άλλης αυτόνομης οικονομικά και νομικά πλοιοκτήτριας εταιρείας.

Γ) Η σύμβαση ναυτιλιακού μάνατζμεντ αποτελεί μετεξέλιξη της συμβάσεως consulting και προέκταση του outsourcing στον τομέα του κεντρικού ναυτιλιακού μάνατζμεντ. Το outsourcing αποτελεί μια τάση των σύγχρονων ναυτιλιακών και όχι μόνο, επιχειρήσεων, οι οποίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον οξυνόμενο ανταγωνισμό, τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις, την ανάγκη για μείωση κόστους και αύξησης της ποιότητας των ναυτιλιακών υπηρεσιών και το έλλειμμα τους σε ικανότητες να ανταποκριθούν στα πάντα, ταυτόχρονα, αναθέτουν λειτουργίες, οι οποίες παραδοσιακά θεωρούνταν, ως αντικείμενο αποκλειστικής ανάθεσης σε εσωτερικό όργανο της εταιρείας, σε τρίτους εξωτερικούς φορείς, άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται επαγγελματικά με την παροχή σχετικών υπηρεσιών σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες, ως αντικείμενο της κερδοσκοπικής επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Δ) Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί πηγή σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μεγάλης στρατηγικής σημασίας για τη σύγχρονη ναυτιλιακή επιχείρηση, λόγω της ιδιαίτερης προσαρμοστικότητας, ευελιξίας της, δυνατότητας προσαρμογής του περιεχομένου της στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες, της πολλαπλότητας των μορφών της, αλλά κυρίως των εφαρμογών και εναλλακτικών προσφέρει στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οποιουδήποτε είδους και μεγέθους και τέλος της δυνατότητα συνδυασμό και διαπλοκή στις με πλήθος άλλων μορφών συμβάσεων και εταιρικών τύπων, διαθέτοντας τη δυνατότητα να λειτουργεί ενοποιητικά σε πλαίσια συνεργασίας και διάρθρωσης σχέσεων συμπόρευσης, μεταξύ επιχειρήσεων.

Ε) Για τους παραπάνω λόγους, η σύμβαση θεωρείται ως ένα καινοφανές και πρωτόγνωρης σημασίας νομικό εργαλείο με σημαντική στρατηγική χρησιμότητα για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, θεωρείται παράγοντας αλλαγής αντιλήψεων σε σχέση με πολλά από τα δεδομένα του επιχειρηματικού δικαίου και της θεώρησης σχετικά με την οργάνωση, το περιεχόμενο και τη δομή της ναυτιλιακής επιχειρηματικής διοίκησης.

Στ) Κατά την γνώμη μας, μέσα στα επόμενα χρόνια, υπό την επίδραση του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, της αύξησης της πολυπλοκότητας των ναυτιλιακών αγορών και της συνεχούς ανόδου των απαιτήσεων σε ποιότητα και ακρίβεια υπηρεσιών, αλλά και μείωσης του κόστους, τα συμβόλαια ανάθεσης διαχείρισης πλοίου και ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, θα γνωρίσουν περαιτέρω άνθηση, καθιστόμενα

κύρια αναπτυξιακά εργαλεία για τη ναυτιλιακή επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παραρτήματα

Υποδείγματα Ship Management Agreements

Πρώτο Υπόδειγμα Ship Management Agreement

This Agreement is made the *** day of *** 19*** between:

(1)(***) of (***) (hereinafter called "the Owner"), and

(2)*** of *** (hereinafter called "the Manager"),

Whereas: (a) In this Agreement save where the context otherwise requires:

(i) the expression "the Ship" means the Greek flag vessel M/V "****" registered in
the

name of (***) (the registered owner) at the Port of Piraeus under Official
Number ***

(ii) Profit Sharing Agreement means the agreement dated *** and made between the
Owner, the Manager and the registered owner of the Ship ***.

(iii) "Termination Date of the *** Charter" shall have the meaning given to it in the
Profit Sharing Agreement dated ***.

(iv) "Demise Charter" means the time charter by demise dated " 19*** as amended between the registered owner of the Ship and the Owner.

(B) The Owner is or will be despondent owner of the Ship under the terms of the Demise Charter and wishes to entrust the management of the Ship to the Manager with effect from the Termination Date of the *** Charter

Now it is hereby mutually agreed as follows:

1.The Owner hereby appoints the Manager and the Manager hereby agrees to act as Manager of the Ship as from the Termination Date of the *** Charter upon the terms hereinafter set forth

2.The Manager undertakes by exercising due diligence:

(a)to manage the Ship**** on half of the Owner in accordance with sound ship management practice and

(b)to protect and promote the interest of the Owner **** in all matters relating to the efficient operation and management of the Ship.

3. The Manager shall provide with due diligence the management services specified hereunder and shall have power in the name of the Owner or otherwise on its behalf to do all things which may be expedient or necessary for the provision of the said services

or otherwise in relation to the proper and efficient management of the Ship, unless the Owner instructs otherwise the Manager in writing.

(A)(i) arrangement for and supervision of the maintenance survey and repair of the Ship in accordance with the Owner's obligations as described in the Demise Charter

(ii) engagement and provision of crews (Masters Officers and Ratings) and attendance to all matters pertaining to discipline labor relations welfare and amenities

(iii) arrangement for victualling and storing of the Ship and placing of contracts relative thereto

(iv) payment on behalf of the Owner of all expenses incurred in or about provision of the foregoing services or otherwise in relation to the proper and efficient management of the Ship.

(B) As required by the trading of the Ship the Manager on demise shall:

(i) arrange bunker fuel contracts for the Ship

(ii) arrange lubricating oil contracts for the Ship

(iii) arrange loading and discharging and other similar services

(iv) arrange all insurances in connection with the Ship (including hull machinery freights earnings and disbursements) against usual marine and war risks in

accordance with the requirements of the Demise Charter and any mortgagee of the Ship

(v) arrange for entry of the Ship in a Protecting and Indemnity Defense and other such Association in accordance with the requirements of the Demise Charter and any mortgagee of the Ship

(vi) handle and settle all insurance average salvage and other claims in connection with the Ship

(vii) receive on behalf of the Owner all hire freights revenue or other monies of whatsoever kind to which the Owner may from time to time be entitled arising out of the employment of or otherwise in connection with the Ship.

4. The Manager shall (without prejudice to the generality of the powers vested in it as aforesaid) be entitled:

(a) to employ on behalf of the Owner any such agents, ship or insurance brokers as they may deem fit with liberty to appoint any associated company in any such capacity

(b) to employ on behalf of the Owners consultants and other experts to supervise

or advise in relation to the operation and maintenance of the Ship, subject

always to the provisions of the Demise Charter describing the Owners obligations for maintenance of the Ship***

(c)to open continue and operate such banking account or accounts as the Manager may deem necessary or expedient, provided however, that such accounts will be always kept separate for the Ship***

(d)to bring or defend on behalf of the Owner actions suits or proceedings against

third parties in connection with all matters hereby entrusted to the Manager

(e)to obtain legal advice in relation to disputes with third parties or other matters

affecting the interests of the Owner in respect of the Ship which are not connected with the relation-ship of the Owner to the Managers and the registered Owner.

5. (a) The Manager undertakes to keep separate books of account for the operation of the Vessel and maintains these accounts in accordance with generally accepted accounting principles and the Owner will be entitled to examine the accounts at any time provided that reasonable notice in advance has been given to the Manager.

The Owner may have these accounts audited by public auditors, at the Owner expense. Such audit may not take place at intervals of less than six months. The Ma-

nager undertakes to make available to the Owner or to its auditors at Manager's offices in Piraeus the books and accounts in respect of the operation and management of the Vessel and all evidence in their hand in support thereof.

(b) The Manager will open an account with bank, S.A., *** Branch, for the specific purpose hereof, (the "management account") to which account the Owner will deposit an original amount of US \$ ***000. (** United States Dollars) at the commencement of the management and operation of the vessel under this Agreement. The Manager will operate the management account for the exclusive purpose of meeting all expenses of the Manager related to the operation and management of the Vessel pursuant to this Agreement.

The Manager will forthwith deposit in such other account as may be indicated to them by the Owner hire and all funds which they may receive for the account of Owner, or shall deal with such funds in accordance with Owner's written instructions.

At the end of each 30 day period subsequent to the commencement of the operation of the management account, the Manager will notify the Owner by telex or fax of the total amount expended from this account and the Owner within 7 days from the date of such notice will remit to the management account an amount so notified by the Manager, so that the balance of the account will be US \$ **000 (** United States Dollars).

Notwithstanding the foregoing, if at any time the balance of the management

account will become less than US \$ ***.000 (*** United States Dollars), the Owner, at Manager's notice as above, giving also the reason for the expense which caused the balance to be reduced below US \$ ***.000 (*** United States Dollars) will remit in the same manner as above the notified amount. For every 2 month period as from commencement of the operation of the Vessel, the Manager will provide the Owner with a documented expense account covering the expenses paid during such period. The said documented expense account will be submitted to the Owner within 30 days from the expiration of the above 2 month period.

(c) The Owner undertakes to accept such account and release the Manager in writing from all obligations and liabilities in respect thereof, within 180 days of receipt of each 2 month period documented expense account as above, or to submit their comments thereof, if any, within 90 days of receipt of such accounts. Provided that the Manager furnishes the Owner with adequate clarification and explanation on Owner's comments, the Owner cannot withhold such release to the Manager. In the event that the Owner has not released the Manager or submitted his comments as above, within 180 days from receipt by the Owner of the above accounts, or the Manager has furnished the Owner with the required adequate clarification and explanation to the Owners' comments as required then the Manager will be deemed automatically and irrevocably released from all liabilities and obligations in respect hereof at the termination of such 180 days.

6. The appointment of the Manager shall commence and take effect as and from the

Termination Date of the *** Charter and shall (subject as hereinafter provided) continue for the period of the Demise Charter.

7. The Manager is entitled to remuneration in the sum of US \$ *** (***) per month throughout the operation and management of the Vessel by him, which the Owner undertakes to pay in advance each month. The Owner hereby instructs and authorizes the

Manager to draw the said sum each month in advance from the management account and declares and acknowledges that mere entry of this sum in the documented expense account referred to in clause 5 will constitute full and sufficient proof, evidence and receipt of this expense and no further supporting evidence will be required.

8.(a) The Manager shall provide all office accommodation equipment stationery and staff required for the provision of the services hereby contracted for, which all are included in the remuneration referred to in Clause 7, above.

b) The Owner shall (in addition to payment of the remuneration provided for in Clause 7 hereof reimburse the Manager in respect of all disbursements and expenses of whatsoever kind which are incurred by the Manager in providing the services hereby contracted for

(c) Without prejudice to the generality of the foregoing the Owner shall to reimburse the Manager for the documented expenses in respect of:

(i) expenditure incurred for the maintenance survey and repair of the Ship ***.

(ii) wages and all other payments made to or in respect of the crew of the Ship including pension and insurance contributions traveling and accommodation expenses or allowances and all costs of repatriation whether incurred before or after the term of this Agreement, but corresponding to the terms of this Agreement,

(iii) disbursements and expenses of whatsoever kind incurred for the trading operation victualling equipment bunkers and insurance of the Ship

(iv) agency fees

(v) travelling accommodation and other expenses or allowances incurred in respect of or paid to any such superintendents or to officers or servants or agents of the Manager in connection with the performance of the services hereby contracted for

9. The Manager undertakes to keep the Owner regularly informed in writing or by telex or fax about all events, incidents and accidents material to the ship cargo and her crew.

10. Subject to the provisions of Clause *** hereof the Owner hereby ratifies and confirms and undertakes at all times to ratify and confirm whatever may be done or caused to be done by the Manager in the provision of the services hereby contracted for and the Owner hereby undertakes to keep the Manager indemnified and to hold him harmless against all actions proceedings claims demands or liabilities whatsoever

which may be brought against or incurred by the manager in relation to any and every thing done or caused to be done as aforesaid and against all costs damages and expense which the Manager may suffer or incur in defending or settling the same, provided that the Manager exercised due diligence in the provision of the services hereby contracted for.

11. As between the parties hereto the master officer or crew member employed on the Ship shall be deemed to be the servant of the Owner and:

(a) The Manager shall be under no liability to the Owner in respect of any act or default or neglect of any such person as aforesaid

(b) the Owner shall indemnify the Manager and hold it harmless against all liabilities whatsoever which the Manager may incur towards third parties (including costs and expenses incurred in connection with any proceedings brought by such third parties) by reason of any such act default or neglect as aforesaid.

12. This Agreement shall be governed by English Law and the parties hereby agree to submit to the jurisdiction of the English Courts:

(i) the Owner hereby irrevocably appoints Mr. *** of *** street *** to accept service of all proceedings whatsoever on its behalf and agrees that service upon *** Mr. ***

shall be deemed for all purposes to be service upon the Owner *** (ii) the Manager hereby irrevocably appoints *** of *** street ** to accept service of all proceedings whatsoever on its behalf and agrees that service upon *** shall be deemed to all purposes to be service upon the Manager ***. 13.

(i) Any Notice which the Manager may require to give to the Owner shall be validly given if sent to ***.

(ii) Any Notice which the Owner may wish to give to the Manager shall be sent to the Manager at ***.

(iii) Notices required to be given in writing may be given by a letter cable telex or fax.

Δεύτερο Υπόδειγμα Ship Management Agreement

THIS AGREEMENT is made this 28th day of February, 2005

BY AND BETWEEN;

(1) QUINTANA MANAGEMENT LLC incorporated on February 18th, 2005 of
Ajeltake

Island, Majuro, Marshall Islands, duly represented in the presents by Mr
Stamatis Molaris, of Kyprou Street and 13 Pandoras Street, Glyfada 166 74,
Greece (hereinafter called "QUINTANA")

(2) BLOSSOM MARITIME CORPORATION incorporated on February 8th, 1985
of 80
Broad street,]Monrovia, Liberia having an established office in Greece,
under the provisions of Law 89, in Akti Miaouli 33, Piraeus, duly
represented in the presents by MR CHRISIOS BACHOS of 5 Alsous Street, Ekali,
Greece, (hereinafter called "BLOSSOM")

WHEREAS:

(A) Quintana will establish an office in Greece under the provisions of Law 89 as
amended in order to represent, manage and commercially operate oceangoing vessels,
which will be owned by separate corporate entities (hereinafter the "Owners" and each

an "Owner"),

(B) Blossom is a company which has an extensive experience in the technical management of vessels and has the capability to provide technical and crewing services to vessels represented by Quintana.

(C) It has been agreed between Quintana and Blossom that for the period and subject to the terms and conditions hereinafter expressed and contained, Blossom shall be and is hereby appointed to act as technical manager to provide services to the vessels in consideration of the management fees as specified hereunder.

NOW THEREFORE, IT IS HEREBY MUTUALLY AGREED BY AND BETWEEN THE PARTIES HERETO AS FOLLOWS:

1. Quintana appoints Blossom and Blossom hereby agrees to act as technical manager of those vessels represented by Quintana that Quintana elects to place under the technical management of Blossom and Blossom approves (hereinafter called the "Vessels" and each a "Vessel") and in that capacity and subject as hereinafter provided, Blossom shall have and has been entrusted with the technical management of the Vessels.

2. For each Vessel, Quintana shall cause each Owner to enter with Blossom into a

Bimco Shipman 98 Contract ("the Shipman Contract") starting from the date the respective MOA is signed, with the agreed terms as per the attached draft in Appendix I hereto, and Blossom shall act and do all and/or any of the following acts or things in the name and/or on behalf of Quintana and/or the Owners in all parts of the world directly or through its agents and such technical management shall include inter alia:

(a) The appointment of agents for the Vessel in all parts of the world;

(b) The manning of the Vessel and engaging master, officers and crew hereof in accordance with the requirements of the Vessel and according to the conditions currently applying to sea-going personnel;

(c) Subject to Quintana's approval, carrying out extensive repairs of damages caused to any Vessel by accidents, wear and tear or by advent of risks and repairs relating to the periodical surveys of the Vessel for the maintenance of her classification and also arranging and supervising Vessel's dry-dockings. Blossom is authorised to carry out minor repair when same are needed, or emergency repairs and other remedial actions required by applicable rules with prior notice to Quintana, with Quintana arranging timely advance funding from the vessels' Owners to cover the

costs in all circumstances above.

(d) Maintaining at the expense of Quintana and in full understanding with Quintana all equipment necessary for the full and efficient operation of the Vessels;

(e) Protecting Quintana's and the Owners' interests with respect to all liens, penalties and claims involving third parties including master, officers and crew of the Vessels, but being under no obligation to post security, counter-indemnities or equivalent with the purpose of releasing any vessel from any attachment or lien, nor under any obligation to pay or settle by its own means any penalties or claims arising in spite of Blossom's protective actions;

(f) Subject to Quintana's approval, the insuring and effecting insurance covers on the Vessels, and the entering of the Vessels in a Protection and Indemnity Association as well as Defense Association. Also to effect Hull and Machinery and War Risks insurance for the Vessels, under the terms and conditions agreed between Quintana and Blossom on behalf of Owners.

3. Quintana shall cause that all monies necessarily expended by Blossom in the fulfillment of any of its obligations under this agreement in respect of the maintenance and operation of the Vessels save such expenses as are referred to in Clause No.9 hereof shall be reimbursed upon Blossom's first application through Quintana and shall cause for advances to be paid to Blossom on account of reasonable estimates for funds required as these may be submitted from time to time by Blossom, followed by the prompt settlement of the final balances, once the final amounts are ascertained.

4. To contest, and subject to Quintana's approval, to adjust, compromise or settle any claims made against any Vessel, and to refer disputes to arbitration on such terms and in such manner as Blossom and Quintana shall think fit and advisable,

5. Blossom will not do any act or voluntarily permit or suffer any act to be done whereby any insurance placed on or in respect of the Vessel shall or may be suspended, impaired or defeated.

6. Blossom shall maintain detailed financial records relating to the operation of the Vessels. The above records shall be open to inspection at any time by

Quintana or its duly accredited representatives.

Furthermore, Blossom shall, upon the request of Quintana and at Quintana's expense, prepare and submit to Quintana, annual financial statements within ninety (90) days from the close of the fiscal year for each Vessel, showing in detail the results of the operation of the Vessel. Quintana may at its will and expense appoint auditors to check the financial statements issued by Blossom and Blossom is obliged to avail to Quintana all records of the Vessels and any other information documents or vouchers.

7. Blossom shall take any such additional action as Quintana may from time to time prescribe, and shall fulfill any obligation of Quintana in respect of the Vessels under the terms and conditions and exceptions of any covering charterparty or otherwise to facilitate the operation and maintenance of the Vessel. Any funding related to these requirements to be dealt with as per clause 3 hereinabove.

8. Blossom shall receive as remuneration for its services under this agreement a fee amounting to:

a) management fees of US\$350 per Vessel per day for each of the first four (4) Vessels, which will be raised to US\$400 per Vessel per day for all vessels following the acquisition of the fifth(5) vessel, which shall be payable monthly in advance.

b) for pre-purchase review and/or inspection of class records for any vessel requested by Quintana, US\$100, plus fees and disbursements of third parties.

c) for pre-purchase physical inspection of any vessel required by Quintana, US\$200 plus fees and disbursements of third parties such as subcontracted surveyors.

d) for DPA fees for auditing ISM/ISPS no more than US\$120 per day.

e) should Quintana request Blossom additionally either to review items under 8.b or attend to 8.c then Blossom shall receive an additional (euro)500 per day calculated pro rata.

9. Blossom shall at its own expense provide all necessary offices, pay for all

stationery, printing, postages, domestic telephone and all other usual office expenses incurred by it as Manager in or about the business of the Management of the Vessel. Foreign telephones, telegrams, telexes, cables and wireless messages as well as travel expenses for Blossom's personnel and superintendents directly incurred in connection with the operation, maintenance and repair of the Vessels shall be for Owners' account and billed to the cost of operation including superintendents' fees.

10. It is expressly stipulated that Blossom has not and will not for the duration of the present Agreement contribute in any way into the commercial and financial considerations of the respective Owners neither into any representations regarding the freight market, appraisals, projections nor generally any financial or other parameters relied upon by the Owners and/or Quintana, to purchase or not purchase the Vessels. Blossom has not and will not make any of the above, nor make recommendations, and therefore shall bear no responsibility whatsoever for commercial and financial outcomes, beyond providing a quality technical management service for the smooth running of the Vessels.

11. Blossom has no involvement in the capital raising and/or borrowing, and

consequently will not give any corporate guarantee, nor will its principals give any personal guarantees.

12. Commencement of the Agreement. The cooperation and relationship between Quintana and Blossom shall commence on the date hereof. The appointment of Blossom as technical manager of a Vessel, and the calculation of the respective fees, shall be deemed to have commenced as from the date of signing of the respective MOA and Shipman Contract. All Shipman Contracts shall be under and subject to the existence and validity of the present Agreement.

13. If Blossom shall by any act of omission be in breach of a serious obligation under this Agreement or any Shipman Contract, Quintana may terminate this Agreement forthwith and by giving Notice thereof to Blossom, without being liable to pay any compensation to Blossom. Also this contract is terminated if Blossom is or becomes blacklisted by any State in relation to vessels managed by it or goes into bankruptcy whether compulsory or voluntary or enters into any agreement or makes any composition with its creditors without Quintana being liable to pay any compensation to Blossom by reason of such termination, but this right to terminate this agreement shall be in addition to and without prejudice to any rights which Quintana may have against Blossom in law or in

equity. Subject as aforesaid, this Agreement shall remain in force from the date hereof for twelve (12) months renewable for a same period latest six (6) months prior to expiration of the current period or until all Vessels are sold or otherwise disposed of or lost, whichever the earliest. The stipulations of this Clause 13 apply mutatis mutandis in case where Quintana is in breach in respect of its obligations towards Blossom.

14. Quintana shall have the option to cancel the present Agreement by giving a minimum six (6) months notice to Blossom. In such case the notice shall cover all Shipman Contracts in relation to the Vessels. In such case Quintana shall cover any direct costs incurred by Blossom in relation to modifications to Blossom's premises in order to accommodate any additional personnel hired by Blossom in order to better serve the technical management of the Vessels. Quintana shall also cover the severance pay of all such additional personnel unless this personnel waives this right by reason of accepting to be taken over/employed either by Quintana directly or under a different company under the control of or subject to an agreement with Quintana.

15. Notices

Every notice, request, demand or other communication under the present Agreement or, unless otherwise provided therein, any of the Shipman Contracts shall:

(a) be in writing delivered personally or sent by telex or fax;

(b) be sent:

(i) if to be sent to Quintana or any Owner,

c/O QUINTANA MANAGEMENT LLC,

(ii) if to be sent to Blossom, to

BLOSSOM MARITIME CORPORATION

or to such other person, address, telex or fax number as is notified by one party to the other party or, as the case may be, parties to this Agreement and the Shipman Contracts.

16. CONFIDENTIALITY

Each of the parties hereto agree and undertake to keep confidential any documentation and any confidential information concerning the business, affairs, directors or employees of the other which comes into its possession during this Agreement and not to use any such documentation, information for any purpose other than for which it was provided.

17. This Agreement shall be deemed to be a contract according to Greek law and shall in all respects be construed and interpreted and be enforceable according to Greek law.

18. In case any dispute of difference shall arise between Quintana and Blossom in connection with the interpretation and fulfillment of this contract, such dispute or difference shall be referred to two arbitrators in Piraeus one to be appointed by Quintana and one by Blossom respectively and in case of disagreement between said two arbitrators said disputes shall be referred to an umpire to be appointed by the two arbitrators so chosen.

19. This Contract cannot be assigned to any other party without the written approval of either party to this Agreement.

20. In the event of there being any conflict between this Agreement on the one hand and any Shipman Contract on the other hand, this Agreement shall prevail.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement the day
and
year first above written.

SIGNED by

STAMATIS V. MOLARIS

the duly authorised attorney

for and on behalf of

QUINTANA MANAGEMENT LLC

In the presence of:

SIGNED by

CHCISTOS BACHOS

the duly authorised attorney

for and on behalf of

BLOSSOM MARITIME CORPORATION


In the presence of:

APPENDIX I

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT

"SHIPMAN 98"

1. Date of Agreement		 THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO) STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT CODE NAME: "SHIPMAN 98"	
2. Owners (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)		3. Managers (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	
Name		Name	
Place of registered office		Place of registered office	
Law of registry		Law of registry	
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2)			
5. Crew Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.1)		6. Technical Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)	
7. Commercial Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.3)		8. Insurance Arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.4)	
9. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.5)		10. Sale or purchase of the Vessel (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.6)	
11. Provisions (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.7)		12. Bunkering (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.8)	
13. Chartering Services Period (only to be filled in if "yes" stated in Box 7) (Cl. 3.3(i))		14. Owners' Insurance (state alternative (i), (ii) or (iii) of Cl. 6.3)	
15. Annual Management Fee (state annual amount) (Cl. 8.1)		16. Severance Costs (state maximum amount) (Cl. 8.4(i))	
17. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)		18. Law and Arbitration (state alternative 19.1, 19.2 or 19.3; if 19.3 place of arbitration must be stated) (Cl. 19)	
19. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Owners) (Cl. 20)		20. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Managers) (Cl. 20)	

It is mutually agreed between the party stated in Box 2 and the party stated in Box 3 that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as Annexes "A" (Details of Vessel), "B" (Details of Crew), "C" (Budget) and "D" (Associated vessels) attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I and Annexes "A", "B", "C" and "D" shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict but not further.

Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Managers)
-----------------------	-------------------------

PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

1. Definitions	1	(iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel; ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;	64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75
In this Agreement save where the context otherwise requires, the following words and expressions shall have the meanings hereby assigned to them.	2 3 4		
"Owners" means the party identified in Box 2.	5		
"Managers" means the party identified in Box 3.	6		
"Vessel" means the vessel or vessels details of which are set out in Annex "A" attached hereto.	7		
"Crew" means the Master, officers and ratings of the numbers, rank and nationality specified in Annex "B" attached hereto.	8	(iv) arranging transportation of the Crew, including repatriation; training of the Crew and supervising their efficiency;	76 77
"Crew Support Costs" means all expenses of a general nature which are not particularly referable to any individual vessel for the time being managed by the Managers and which are incurred by the Managers for the purpose of providing an efficient and economic management service and, without prejudice to the generality of the foregoing, shall include the cost of crew standby pay, training schemes for officers and ratings, cadet training schemes, sick pay, study pay, recruitment and interviews.	9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	(vii) conducting union negotiations;	78
"Severance Costs" means the costs which the employers are legally obliged to pay to or in respect of the Crew as a result of the early termination of any employment contract for service on the Vessel.	19 20 21 22	(viii) operating the Managers' drug and alcohol policy unless otherwise agreed.	79 80
"Crew Insurances" means insurances against crew risks which shall include but not be limited to death, sickness, repatriation, injury, shipwreck unemployment indemnity and loss of personal effects.	23 24 25 26		
"Management Services" means the services specified in sub-clauses 3.1 to 3.8 as indicated affirmatively in Boxes 5 to 12.	27 28	3.2 Technical Management	81
"ISM Code" means the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the International Maritime Organization (IMO) by resolution A.741(18) or any subsequent amendment thereto.	29 30 31 32	<i>(only applicable if agreed according to Box 6)</i>	82
"STCW 95" means the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 or any subsequent amendment thereto.	33 34 35	The Managers shall provide technical management which includes, but is not limited to, the following functions:	83 84
		(i) provision of competent personnel to supervise the maintenance and general efficiency of the Vessel;	85 86
2. Appointment of Managers	36	(ii) arrangement and supervision of dry dockings, repairs, alterations and the upkeep of the Vessel to the standards required by the Owners provided that the Managers shall be entitled to incur the necessary expenditure to ensure that the Vessel will comply with the law of the flag of the Vessel and of the places where she trades, and all requirements and recommendations of the classification society;	87 88 89 90 91 92 93 94
With effect from the day and year stated in Box 4 and continuing unless and until terminated as provided herein, the Owners hereby appoint the Managers and the Managers hereby agree to act as the Managers of the Vessel.	37 38 39 40	(iii) arrangement of the supply of necessary stores, spares and lubricating oil;	95 96
		(iv) appointment of surveyors and technical consultants as the Managers may consider from time to time to be necessary;	97 98
3. Basis of Agreement	41	(v) development, implementation and maintenance of a Safety Management System (SMS) in accordance with the ISM Code (see sub-clauses 4.2 and 5.3).	99 100 101
Subject to the terms and conditions herein provided, during the period of this Agreement, the Managers shall carry out Management Services in respect of the Vessel as agents for and on behalf of the Owners. The Managers shall have authority to take such actions as they may from time to time in their absolute discretion consider to be necessary to enable them to perform this Agreement in accordance with sound ship management practice.	42 43 44 45 46 47 48 49		
3.1 Crew Management	50	3.3 Commercial Management	102
<i>(only applicable if agreed according to Box 5)</i>	51	<i>(only applicable if agreed according to Box 7)</i>	103
The Managers shall provide suitably qualified Crew for the Vessel as required by the Owners in accordance with the STCW 95 requirements, provision of which includes but is not limited to the following functions:	52 53 54 55	The Managers shall provide the commercial operation of the Vessel, as required by the Owners, which includes, but is not limited to, the following functions:	104 105 106
(i) selecting and engaging the Vessel's Crew, including payroll arrangements, pension administration, and insurances for the Crew other than those mentioned in Clause 6;	56 57 58	(i) providing chartering services in accordance with the Owners' instructions which include, but are not limited to, seeking and negotiating employment for the Vessel and the conclusion (including the execution thereof) of charter parties or other contracts relating to the employment of the Vessel. If such a contract exceeds the period stated in Box 13, consent thereto in writing shall first be obtained from the Owners.	107 108 109 110 111 112 113
(ii) ensuring that the applicable requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied in respect of manning levels, rank, qualification and certification of the Crew and employment regulations including Crew's tax, social insurance, discipline and other requirements;	59 60 61 62 63	(ii) arranging of the proper payment to Owners or their nominees of all hire and/or freight revenues or other moneys of whatsoever nature to which Owners may be entitled arising out of the employment of or otherwise in connection with the Vessel.	114 115 116 117 118
		(iii) providing voyage estimates and accounts and calculating of hire, freights, demurrage and/or despatch moneys due from or due to the charterers of the Vessel;	119 120 121
		(iv) issuing of voyage instructions;	122
		(v) appointing agents;	123
		(vi) appointing stevedores;	124
		(vii) arranging surveys associated with the commercial operation of the Vessel.	125 126
		3.4 Insurance Arrangements	127

PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

<i>(only applicable if agreed according to Box 8)</i>	128	and identified to the Managers, shall be deemed to be the	189
The Managers shall arrange insurances in accordance with	129	"Company" as defined by the ISM Code assuming the responsibility	190
Clause 6, on such terms and conditions as the Owners shall	130	for the operation of the Vessel and taking over the duties and	191
have instructed or agreed, in particular regarding conditions,	131	responsibilities imposed by the ISM Code when applicable.	192
insured values, deductibles and franchises.	132		
3.5 Accounting Services	133	6. Insurance Policies	193
<i>(only applicable if agreed according to Box 9)</i>	134	The Owners shall procure, whether by instructing the Managers	194
The Managers shall:	135	under sub-clause 3.4 or otherwise, that throughout the period of	195
(i) establish an accounting system which meets the	136	this Agreement:	196
requirements of the Owners and provide regular accounting	137	6.1 at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less	197
services, supply regular reports and records.	138	than her sound market value or entered for her full gross tonnage,	198
(ii) maintain the records of all costs and expenditure incurred	139	as the case may be for:	199
as well as data necessary or proper for the settlement of	140	(i) usual hull and machinery marine risks (including crew	200
accounts between the parties.	141	negligence) and excess liabilities;	201
		(ii) protection and indemnity risks (including pollution risks and	202
		Crew Insurances); and	203
		(iii) war risks (including protection and indemnity and crew risks)	204
3.6 Sale or Purchase of the Vessel	142	in accordance with the best practice of prudent owners of	205
<i>(only applicable if agreed according to Box 10)</i>	143	vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance	206
The Managers shall, in accordance with the Owners' instructions,	144	companies, underwriters or associations ("the Owners'	207
supervise the sale or purchase of the Vessel, including the	145	insurances");	208
performance of any sale or purchase agreement, but not	146	6.2 all premiums and calls on the Owners' Insurances are paid	209
negotiation of the same.	147	promptly by their due date,	210
		6.3 the Owners' Insurances name the Managers and, subject	211
3.7 Provisions <i>(only applicable if agreed according to Box 11)</i>	148	to underwriters' agreement, any third party designated by the	212
The Managers shall arrange for the supply of provisions.	149	Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners	213
		obtaining cover in respect of each of the insurances specified in	214
3.8 Bunkering <i>(only applicable if agreed according to Box 12)</i>	150	sub-clause 6.1:	215
The Managers shall arrange for the provision of bunker fuel of the	151	(i) on terms whereby the Managers and any such third party	216
quality specified by the Owners as required for the Vessel's trade.	152	are liable in respect of premiums or calls arising in connection	217
		with the Owners' Insurances; or	218
		(ii) if reasonably obtainable, on terms such that neither the	219
		Managers nor any such third party shall be under any	220
		liability in respect of premiums or calls arising in connection	221
		with the Owners' Insurances; or	222
		(iii) on such other terms as may be agreed in writing.	223
4. Managers' Obligations	153	Indicate alternative (i), (ii) or (iii) in Box 14. If Box 14 is left	224
4.1 The Managers undertake to use their best endeavours to	154	blank then (i) applies.	225
provide the agreed Management Services as agents for and on	155	6.4 written evidence is provided, to the reasonable satisfaction	226
behalf of the Owners in accordance with sound ship management	156	of the Managers, of their compliance with their obligations under	227
practice and to protect and promote the interests of the Owners in	157	Clause 6 within a reasonable time of the commencement of	228
all matters relating to the provision of services hereunder.	158	the Agreement, and of each renewal date and, if specifically	229
Provided, however, that the Managers in the performance of their	159	requested, of each payment date of the Owners' Insurances.	230
management responsibilities under this Agreement shall be entitled	160		
to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels	161	7. Income Collected and Expenses Paid on Behalf of Owners	231
as may from time to time be entrusted to their management and	162	7.1 All moneys collected by the Managers under the terms of	232
in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing,	163	this Agreement (other than moneys payable by the Owners to	233
the Managers shall be entitled to allocate available supplies,	164	the Managers) and any interest thereon shall be held to the	234
manpower and services in such manner as in the prevailing	165	credit of the Owners in a separate bank account.	235
circumstances the Managers in their absolute discretion consider	166	7.2 All expenses incurred by the Managers under the terms	236
to be fair and reasonable.	167	of this Agreement on behalf of the Owners (including expenses	237
4.2 Where the Managers are providing Technical Management	168	as provided in Clause 8) may be debited against the Owners	238
in accordance with sub-clause 3.2, they shall procure that the	169	in the account referred to under sub-clause 7.1 but shall in any	239
requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied and	170	event remain payable by the Owners to the Managers on	240
they shall in particular be deemed to be the "Company" as defined	171	demand.	241
by the ISM Code, assuming the responsibility for the operation of	172		
the Vessel and taking over the duties and responsibilities imposed	173	8. Management Fee	242
by the ISM Code when applicable.	174	8.1 The Owners shall pay to the Managers for their services	243
		as Managers under this Agreement an annual management	244
5. Owners' Obligations	175	fee as stated in Box 15 which shall be payable by equal	245
5.1 The Owners shall pay all sums due to the Managers punctually	176	monthly instalments in advance, the first instalment being	246
in accordance with the terms of this Agreement.	177	payable on the commencement of this Agreement (see Clause	247
5.2 Where the Managers are providing Technical Management	178	2 and Box 4) and subsequent instalments being payable every	248
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall:	179	month.	249
(i) procure that all officers and ratings supplied by them or on	180	8.2 The management fee shall be subject to an annual review	250
their behalf comply with the requirements of STCW 95;	181	on the anniversary date of the Agreement and the proposed	251
(ii) instruct such officers and ratings to obey all reasonable orders	182	fee shall be presented in the annual budget referred to in sub-	252
of the Managers in connection with the operation of the	183		
Managers' safety management system.	184		
5.3 Where the Managers are not providing Technical Management	185		
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall procure that	186		
the requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied	187		
and that they, or such other entity as may be appointed by them	188		

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

clause 9.1.	253	10. Managers' Right to Sub-Contract	318
8.3 The Managers shall, at no extra cost to the Owners, provide their own office accommodation, office staff, facilities and stationery. Without limiting the generality of Clause 7 the Owners shall reimburse the Managers for postage and communication expenses, travelling expenses, and other out of pocket expenses properly incurred by the Managers in pursuance of the Management Services.	254 255 256 257 258 259 260	The Managers shall not have the right to sub-contract any of their obligations hereunder, including those mentioned in sub-clause 3.1, without the prior written consent of the Owners which shall not be unreasonably withheld. In the event of such a sub-contract the Managers shall remain fully liable for the due performance of their obligations under this Agreement.	319 320 321 322 323 324
8.4 In the event of the appointment of the Managers being terminated by the Owners or the Managers in accordance with the provisions of Clauses 17 and 18 other than by reason of default by the Managers, or if the Vessel is lost, sold or otherwise disposed of, the "management fee" payable to the Managers according to the provisions of sub-clause 8.1, shall continue to be payable for a further period of three calendar months as from the termination date. In addition, provided that the Managers provide Crew for the Vessel in accordance with sub-clause 3.1:	261 262 263 264 265 266 267 268 269 270	11. Responsibilities	325
(i) the Owners shall continue to pay Crew Support Costs during the said further period of three calendar months and	271 272	11.1 Force Majeure - Neither the Owners nor the Managers shall be under any liability for any failure to perform any of their obligations hereunder by reason of any cause whatsoever of any nature or kind beyond their reasonable control.	326 327 328 329
(ii) the Owners shall pay an equitable proportion of any Severance Costs which may materialize, not exceeding the amount stated in Box 16.	273 274 275	11.2 Liability to Owners - (i) Without prejudice to sub-clause 11.1, the Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense of whatsoever nature, whether direct or indirect, (including but not limited to loss of profit arising out of or in connection with detention of or delay to the Vessel) and howsoever arising in the course of performance of the Management Services UNLESS same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or wilful default of the Managers or their employees, or agents or sub-contractors employed by them in connection with the Vessel, in which case (save where loss, damage, delay or expense has resulted from the Managers' personal act or omission committed with the intent to cause same or recklessly and with knowledge that such loss, damage, delay or expense would probably result) the Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of ten times the annual management fee payable hereunder.	330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347
8.5 If the Owners decide to lay-up the Vessel whilst this Agreement remains in force and such lay-up lasts for more than three months, an appropriate reduction of the management fee for the period exceeding three months until one month before the Vessel is again put into service shall be mutually agreed between the parties.	276 277 278 279 280 281	(ii) Notwithstanding anything that may appear to the contrary in this Agreement, the Managers shall not be liable for any of the actions of the Crew, even if such actions are negligent, grossly negligent or wilful, except only to the extent that they are shown to have resulted from a failure by the Managers to discharge their obligations under sub-clause 3.1, in which case their liability shall be limited in accordance with the terms of this Clause 11.	348 349 350 351 352 353 354
8.6 Unless otherwise agreed in writing all discounts and commissions obtained by the Managers in the course of the management of the Vessel shall be credited to the Owners.	282 283 284	11.3 Indemnity - Except to the extent and solely for the amount therein set out that the Managers would be liable under sub-clause 11.2, the Owners hereby undertake to keep the Managers and their employees, agents and sub-contractors indemnified and to hold them harmless against all actions, proceedings, claims, demands or liabilities whatsoever or howsoever arising which may be brought against them or incurred or suffered by them arising out of or in connection with the performance of the Agreement, and against and in respect of all costs, losses, damages and expenses (including legal costs and expenses on a full indemnity basis) which the Managers may suffer or incur (either directly or indirectly) in the course of the performance of this Agreement.	346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367
9. Budgets and Management of Funds	285	11.4 "Himalaya" - It is hereby expressly agreed that no employee or agent of the Managers (including every sub-contractor from time to time employed by the Managers) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Owners for any loss, damage or delay of whatsoever kind arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with his employment and, without prejudice to the generality of the foregoing provisions in this Clause 11, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability, defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Managers or to which the Managers are entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such employee or agent of the Managers acting as aforesaid and for the purpose of all the foregoing provisions of this Clause 11 the Managers are or shall be deemed to be	368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383
9.1 The Managers shall present to the Owners annually a budget for the following twelve months in such form as the Owners require. The budget for the first year hereof is set out in Annex "C" hereto. Subsequent annual budgets shall be prepared by the Managers and submitted to the Owners not less than three months before the anniversary date of the commencement of this Agreement (see Clause 2 and Box 4).	286 287 288 289 290 291 292		
9.2 The Owners shall indicate to the Managers their acceptance and approval of the annual budget within one month of presentation and in the absence of any such indication the Managers shall be entitled to assume that the Owners have accepted the proposed budget.	293 294 295 296 297		
9.3 Following the agreement of the budget, the Managers shall prepare and present to the Owners their estimate of the working capital requirement of the Vessel and the Managers shall each month up-date this estimate. Based thereon, the Managers shall each month request the Owners in writing for the funds required to run the Vessel for the ensuing month, including the payment of any occasional or extraordinary item of expenditure, such as emergency repair costs, additional insurance premiums, bunkers or provisions. Such funds shall be received by the Managers within ten running days after the receipt by the Owners of the Managers' written request and shall be held to the credit of the Owners in a separate bank account.	298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309		
9.4 The Managers shall produce a comparison between budgeted and actual income and expenditure of the Vessel in such form as required by the Owners monthly or at such other intervals as mutually agreed.	310 311 312 313		
9.5 Notwithstanding anything contained herein to the contrary, the Managers shall in no circumstances be required to use or commit their own funds to finance the provision of the Management Services.	314 315 316 317		

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be their servants or agents from time to time (including sub-contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this Agreement.	384 385 386 387 388	payable by the Owners under this Agreement and/or the owners of any associated vessel, details of which are listed in Annex "D", shall not have been received in the Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Managers' written request or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	444 445 446 447 448 449
12. Documentation	389	(ii) If the Owners:	450
Where the Managers are providing Technical Management in accordance with sub-clause 3.2 and/or Crew Management in accordance with sub-clause 3.1, they shall make available, upon Owners' request, all documentation and records related to the Safety Management System (SMS) and/or the Crew which the Owners need in order to demonstrate compliance with the ISM Code and STCW 95 or to defend a claim against a third party.	390 391 392 393 394 395 396 397	(a) fail to meet their obligations under sub-clauses 5.2 and 5.3 of this Agreement for any reason within their control, or	451 452 453
13. General Administration	398	(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Managers is unduly hazardous or improper,	454 455 456 457 458
13.1 The Managers shall handle and settle all claims arising out of the Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Managers become aware which gives or may give rise to claims or disputes involving third parties.	399 400 401 402 403	the Managers may give notice of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Managers, the Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	459 460 461 462 463 464 465
13.2 The Managers shall, as instructed by the Owners, bring or defend actions, suits or proceedings in connection with matters entrusted to the Managers according to this Agreement.	404 405 406	18.2 Managers' Default	466
13.3 The Managers shall also have power to obtain legal or technical or other outside expert advice in relation to the handling and settlement of claims and disputes or all other matters affecting the interests of the Owners in respect of the Vessel.	407 408 409 410	If the Managers fail to meet their obligations under Clauses 3 and 4 of this Agreement for any reason within the control of the Managers, the Owners may give notice to the Managers of the default, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	467 468 469 470 471 472 473
13.4 The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security.	411 412	18.3 Extraordinary Termination	474
13.5 Any costs reasonably incurred by the Managers in carrying out their obligations according to Clause 13 shall be reimbursed by the Owners.	413 414 415	This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned.	475 476 477 478
14. Auditing	416	18.4 For the purpose of sub-clause 18.3 hereof	479
The Managers shall at all times maintain and keep true and correct accounts and shall make the same available for inspection and auditing by the Owners at such times as may be mutually agreed. On the termination, for whatever reasons, of this Agreement, the Managers shall release to the Owners, if so requested, the originals where possible, or otherwise certified copies, of all such accounts and all documents specifically relating to the Vessel and her operation.	417 418 419 420 421 422 423 424	(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	480 481 482 483
15. Inspection of Vessel	425	(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that a constructive loss of the Vessel has occurred.	484 485 486 487 488 489 490
The Owners shall have the right at any time after giving reasonable notice to the Managers to inspect the Vessel for any reason they consider necessary.	426 427 428	18.5 This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	491 492 493 494 495 496 497
16. Compliance with Laws and Regulations	429	18.6 The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	498 499 500
The Managers will not do or permit to be done anything which might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	430 431 432	19. Law and Arbitration	501
17. Duration of the Agreement	433	19.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this Clause.	502 503 504 505 506 507 508
This Agreement shall come into effect on the day and year stated in Box 4 and shall continue until the date stated in Box 17. Thereafter it shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event the Agreement shall terminate upon the expiration of a period of two months from the date upon which such notice was given.	434 435 436 437 438 439	The arbitration shall be conducted in accordance with the	509
18. Termination	440		
18.1 Owners' default	441		
(i) The Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any moneys	442 443 444		

PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

London Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms	510
current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	511
The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified. If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	512
Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	513
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	514
19.2 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to three persons at New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award, judgement may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	515
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc. current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	516
19.3 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	517
19.4 If Box 18 in Part I is not appropriately filled in, sub-clause 19.1 of this Clause shall apply.	518
Note: 19.1, 19.2, and 19.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 18.	519
20. Notices	520
20.1 Any notice to be given by either party to the other party shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or recorded mail or by personal service.	521
20.2 The address of the Parties for service of such communication shall be as stated in Boxes 19 and 20, respectively.	522

**ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "B" (DETAILS OF CREW) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Details of Crew:

Numbers

Rank

Nationality

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "C" (BUDGET) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Managers' Budget for the first year with effect from the Commencement Date of this Agreement:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "D" (ASSOCIATED VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

**NOTE: PARTIES SHOULD BE AWARE THAT BY COMPLETING THIS ANNEX "D"
THEY WILL BE SUBJECT TO THE PROVISIONS OF SUB-CLAUSE 18.1(i) OF THIS
AGREEMENT.**

Date of Agreement:

Details of Associated Vessels:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Συγγράμματα

- **Αθανασίου Λία**, Η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας, 13^ο Συνέδριο Ελλήνων Εμπορικόλογων: Η οργάνωση της επιχείρησης των κεφαλαιουχικών εταιριών, 2003 επίσης δημοσιευμένο σε ΕλλΔ/νη 2004, τεύχος 4
- **Γεωργόπουλος Νικ.**, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002
- **Γκιζιάκης Κωνστ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε.**, Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1999
- **Γουλιέλμος Αλέξανδρος**, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1999
- **Γουλιέλμος Αλέξανδρος**, Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Τόμος 2, Τεύχος 2, Γ' Τραπεζικές Συμβάσεις, 1995.
- **Γεωργιάδης Απ.**, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, 2001.

- **Ζέπος Π.**, Ενοχικό Δίκαιο I, II (1965)
- **Καράσης Μ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. 173-200, 703-729, Ειδικό Ενοχικό ΙΙΙ, 1980
- **Κορνηλάκης Π.**, Ειδικό Ενοχικό Δίκαιο (επίτομο), 2000
- **Λιακόπουλος Θ.**, Γενικό Εμπορικό Δίκαιο (Από την εμπορική πράξη στην εμπορική σύμβαση), 3^η έκδ., 1998
- **Περάκης Ευάγγ.**, Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου, 1999
- **Πρωτοψάλτης Ν.-Κεραμόντε Γ.**, Κωδικοποίηση Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και Διερμηνειών, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, 2007
- **Σούρλας Κ.**, σε ΕρμΑΚ, Εισαγωγή στα άρθρα 361-373
- **Σταθόπουλος Μιχ.**, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο, 3^η έκδ., 1998
- **Χυτήρης Λεωνίδας**, Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996

Άρθρα

- **Πρωτοψάλτης Ν.-Κεραμόντε Γ.**, Κωδικοποίηση Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και Διερμηνειών, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, 2007

- **Καράσης Μ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. 173-200, 703-729, Ειδικό Ενοχικό ΙΙΙ, 1980
- **Γεωργιάδης Σ.**, Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, ΧρΙΔ Γ/2003
- **Καρταλτζής Βασ.**, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106 επ.
- **Λεβέντης Γ.**, Μεταβίβαση Λειτουργίας ή Δραστηριότητας (outsourcing), ΔΕΝ, Τόμος 60/2004, Τεύχος 1433, σελ. 1193 επ.
- **Τσουρούτη**, Η σύμβαση μανάτζμεντ, Κριτ. Επιθ. 2002, τόμος 2

Ξενογλώσση

Συγγράμματα

- **Fill C., Visser E.**, The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.
- **Larenz K.**, Schuldrecht II 1, 13^η έκδ., 1986
- **Mandaraka –Sheppard**, Modern Admiralty Law, Cavendish Publ. Ltd 2001
- **Martinek M.**, Moderne Vertragstypen, Bd. I, II, 1992
- **Schlüter A.**, Management – und Consulting – Verträge, Die Vertragstechnik

des internationalen Transfers von Betriebsführungs – Beratungsleistungen, New York, 1987

- **United Nations - Centre on Transnational Corporations**, Management Contracts in Developing Countries: An analysis of their substantive provisions, United Nations, New York 1983.
- **Wheelen Th.-Hunger Dav.**, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006

Άρθρα

- **Ellison Richard**, Management Contracts, Earning Profits from fee income in place of earnings on equity, *Multinational Business* 1976, 19-28.
- **Löffler J.**, Betriebsführungsverträge mit Personenhandelsgesellschaften, *NJW* 1983, 2920επ.

Διαδικτυακοί Τόποι

- www.bimco.org
- www.drewry.co.uk
- www.en.wikipedia.org
- www.maritimeadvocate.com

- www.naftemporiki.gr
- www.oecd.org
- www.outsourcing.com
- www.outsourcing.org
- www.outsource2india.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ